Confidentiel

Projet MECS ALEFPA Paul Machy (Gravelines)

Expérimentation de démarche de prévention innovante
dans le secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance

© salym.me

Date du document : mars 2023

Sommaire

I. Présentation du projet 3

Introduction (p. 4)

- Genèse
- L'association ALEFPA et la MECS Paul Machy
- La Carsat Hauts-de-France
- salym.me

Contexte de l'expérimentation (p. 19)

- L'Aide Sociale à l'Enfance (ASE)
- La MECS Paul Machy

Stratégie (p. 40)

- Phase 1 : Maîtrise durable des risques *classiques*
- Phase 2 : Prévention des risques psychosociaux

II. Acculturation et analyse critique 46

La prévention des risques psychosociaux (RPS) (p. 47)

- Définitions
- La santé mentale au travail, un enjeu mondial
- Le cas particulier des violences au travail
- Panorama statistique
- Les modèles d'analyse des RPS

Les difficultés rencontrées dans la prévention des RPS (p. 75)

- Les frictions qui peuvent être rencontrées lors d'une démarche de prévention
- Les limites des modèles d'analyse des RPS
- Les limites des questionnaires
- Les limites des formations à la prévention des RPS
- Les limites des bonnes pratiques
- La réalité opérationnelle

III. L'expérimentation 101

Méthodologie d'intervention (p. 102)

- Le cycle d'amélioration et d'optimisation continue
- Les moyens techniques
- *Criterium* des transformations
- Application aux RPS
- Conclusion

Étape 1 : Récolte préliminaire d'informations, acculturation et modélisation de la démarche (p. 133)

- Éléments d'organisation
- Profilage de la délinquance
- Périmètre d'intervention
- Constat
- Observations
- Entretiens exploratoires
- Conclusion

Étape 2 : Jumeau numérique, données et analyse (p. 169)

- A. Récolte des données
- B. Modélisation et création du jumeau numérique
- C. Analyse

Étape 3 : Analyse, planification et développement des moyens techniques (p. 176)

Étape 4 : Mise en oeuvre des transformations opérationnelles (p. 181)

- Un exemple de transformation de l'environnement
- Un exemple de transformation par la formation

Étape 5 : Suivi et Conservation de l'alignement (p. 190)

Conclusion (p. 196)

IV. Annexes 198

Fonctions des structures sociales et médico-sociales (p. 199)

© salym.me

I. Présentation du projet

© salym.me

Introduction

© salym.me

Genèse du projet

© salym.me

En avril 2021, Dominique Raffalli, Directeur Général de la MECS Paul Machy, a demandé le soutien de la Carsat Hauts-de-France dans la prévention des risques professionnels dans l'établissement.

L'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) est un domaine nouveau pour la Direction des Risques Professionnels de la Carsat, ce qui a conduit les équipes du Service Prévention à réfléchir à un plan d'intervention personnalisé.

Un noyau constitué de Jean-François Duhr (contrôleur de sécurité), Alain Reffas (ingénieur conseil), et du Dr Ornella Plos (ergonome) a été formé. Des visites sur le site ainsi qu'une analyse de la documentation interne ont conduit l' équipe à rédiger un plan d'action de prévention des risques liés au cadre de vie et aux activités d'enseignement.

La stratégie d'intervention du projet a consisté à définir deux phases, afin de répondre à la nécessité d'une approche globale en termes de qualité de vie et des conditions de travail :

Phase 1 : Maîtrise durable des risques "classiques" dans les unités de travail liées aux activités d'enseignement

Phase 2 : Prévention des risques psychosociaux par une approche qui répond aux problèmes inhérents aux démarches de prévention traditionnelles

© salym.me

Consciente du profil particulier des usagers de l' établissement et des conditions de travail dans ce secteur d'activité, le Dr Ornella Plos a identifié les frictions qui pourraient freiner la démarche de prévention et l'impulsion du projet, notamment :

- la non exhaustivité du diagnostic
- le passage difficile du diagnostic au plan d'action
- la non pertinence des actions de remédiation
- l'absence de mesures d'impact

La réflexion qu'a menée le Service Prévention de la Carsat a permis de conclure que ce projet serait le candidat idéal pour expérimenter une approche nouvelle. L'idée est de maximiser la réussite de l'accompagnement de l'établissement, en prenant en compte, entre autres, les spécificités des interactions usagers/salariés dans le secteur de l'ASE. C'est dans ce cadre que le Dr Ornella Plos, spécialiste en ergonomie, nous a contactés.

Suite aux premiers échanges avec le Dr Ornella Plos et l'ingénieur Alain Reffas, nous avons mis en place un groupe de réflexion constitué de professionnels de l'ASE afin de déterminer si le modèle que nous avions conçu pouvait être transposé naturellement à la problématique des risques psychosociaux (RPS) dans l'ASE.

Notre projet de start-up poursuit en effet l'objectif d'offrir aux entreprises et aux collectivités un outil RH qui prend en compte des dimensions jusqu'ici inexploitées par les outils existants, notamment celles liées à la *qualité de vie et des conditions de travail* (QVCT).

L'opportunité d'un transfert méthodologique et technologique du modèle dans la démarche de prévention des risques professionnels s'est très vite avérée judicieuse.

La rencontre avec Christophe Madika (Directeur Général de la Carsat Hauts-de-France), Frédéric Miquel (Directeur de Cabinet) et Dominique Raffalli (Directeur de la MECS Paul Machy), nous a permis d'adhérer définitivement à la vision humaniste de ce projet qui est en adéquation avec nos valeurs.

Nous avons donc décidé de créer un organisme de formation qui porterait ce projet et d'en faire à terme une trame *Open Source* à destination d'autres organismes de formation qui souhaiteraient s'emparer de la question.

© salym.me

Un projet déjà récompensé

Source : Ucanss

Ce projet a remporté le prix *Coup de cœur du jury* dans la catégorie *Innovation sociale* lors du *Grand Prix de l'Innovation 2022* de l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale.

Ce concours, qui promeut "la valorisation des idées et réalisations des organismes de sécurité sociale", a enregistré pas moins de 206 candidatures lors de son édition 2022.

© salym.me

Les acteurs du projet

Projet impulsé par
Christophe Madika

Directeur Général de la Carsat Hauts-de-France

En collaboration avec
Dominique Raffalli

Directeur de la MECS Paul Machy de Gravelines

Modèle expérimental
par **l'équipe salym.me**

Agrégateur d'Intelligences Responsives

© salym.me

L'association ALEFPA et la MECS Paul Machy

ALEFPA

ASSOCIATION LAÏQUE POUR L'ÉDUCATION, LA FORMATION, LA PRÉVENTION ET L'AUTONOMIE

© salym.me

L’association ALEFPA

Créée en 1959, l'Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie (ALEFPA) est une organisation laïque qui fait partie du secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle a obtenu le statut d'utilité publique en 1973.

L'ALEFPA a pour mission d'aider les enfants et les adultes qui se trouvent en difficulté sociale ou en situation de handicap, afin de les aider à mieux s'intégrer sur les plans scolaire, social et professionnel.

Son objectif est d'accompagner ces personnes dans la construction de leur autonomie dans le cadre d'une société où elles ont leur place en tant que citoyens à part entière.

Pour ce faire, l'ALEFPA gère plus de 200 établissements, services et lieux d'accueil dans 19 départements en France métropolitaine et d'Outre-mer, notamment 21 Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS).

Dans le département du Nord, elle possède 16 MECS qui accueillent plus de 355 enfants et adolescents dans des structures mixtes. Afin d'accomplir ses missions, l'ALEFPA emploie plus de 3 000 professionnels.

© salym.me

La MECS Paul Machy

Depuis sa fondation en 1964, la Maison d'Enfants à Caractère Social Paul Machy de Gravelines a hébergé plus de 7 500 adolescents, dont plus de 5 500 ont suivi une formation professionnelle au sein de son centre.

Les usagers accueillis dans la MECS sont souvent confrontés à des difficultés personnelles et/ou familiales, qui nécessitent parfois une séparation temporaire de leur environnement. La plupart d'entre eux proviennent de milieux défavorisés et manquent d'un cadre formateur.

Initialement conçu comme un internat, l'établissement a ouvert un service d'accueil de jour en 2007, devenu mixte l'année suivante. En 2009, un plan de restructuration a été approuvé, et les travaux ont été achevés en 2012, créant trois unités de vie pouvant accueillir chacune de 17 à 19 adolescents.

La capacité d'accueil maximale en internat est de 43 enfants et adolescents âgés de 10 à 18 ans, avec possibilité de prolongation en contrat *Entrée dans la Vie d'Adulte* (EVA) jusqu'à l'âge de 21 ans. La MECS dispose également d'un agrément pour accueillir 15 usagers en mode d'accueil de jour.

© salym.me

La Carsat Hauts-de-France

© salym.me

Les missions de la Carsat Hauts-de-France

La Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (Carsat) des Hauts-de-France a pour principales missions la prévention et la tarification des risques professionnels, l'aide et l'accompagnement des assurés en difficulté, ainsi que la préparation et le versement des pensions de retraite des salariés du régime général et des travailleurs indépendants.

Elle joue un rôle essentiel pour les salariés et les entreprises tout au long de leur vie professionnelle, lors de leur départ en retraite, ainsi que pour leur bien-être durant la retraite.

© salym.me

La mission de Santé Au Travail de la Carsat

La Carsat, en collaboration avec le réseau Assurance Maladie – Risques Professionnels, offre aux entreprises un soutien dans la prévention des risques professionnels en utilisant une variété d'approches, notamment des interventions directes sur les sites de travail, des initiatives collectives auprès des secteurs professionnels, des outils d'évaluation personnalisés, des programmes de formation et des aides financières.

Le choix des stratégies est basé sur une analyse des données de sinistralité nationale et régionale, permettant ainsi de cibler les risques majeurs tout en surveillant de près l'apparition de nouveaux dangers grâce aux différents réseaux auxquels elle participe : INRS, Cramif et CGSS.

© salym.me

salym.me

© salym.me

salym.me est une équipe pluridisciplinaire pilotée par Salim Belhaddad et qui valorise la transversalité et qui se spécialise dans l'analyse prédictive, avec une expertise historique en marketing comportemental.

Au cours des dernières années, l'équipe a travaillé sur le développement d'une nouvelle architecture d'intelligence artificielle pour répondre aux défis émergents de la ville intelligente, notamment en matière de mesures pareto-optimales en situation de crise.

Un des modules clés de cette intelligence artificielle est la gestion de la qualité de vie des individus, en particulier en milieu professionnel. La création d'une start-up est prévue pour début 2024 pour développer cette solution.

Au cours des dix dernières années, l'équipe a participé bénévolement à divers projets de santé qui ont permis d'affiner son modèle, notamment l'étude Neuro Against Smoking dirigée par la NMSBA pour déterminer quels messages sur les paquets de cigarettes peuvent aider à lutter contre le tabagisme.

Récemment, elle a apporté ses compétences dans le projet Covilience (qui a abouti à la rédaction d'un guide pratique open-source pour la gestion de la crise Covid-19), et dans le projet de l'hôpital métropolitain de l'Artois en tant que conseil pour la sécurisation des données médicales dans la blockchain.

L'équipe a également apporté son soutien bénévole à différents projets sociaux dans des quartiers difficiles, en étant en contact direct avec les habitants.

Dans le cadre du projet Carsat-MECS-Alefpa, l'équipe a créé un organisme de formation pour répondre aux différents besoins liés au projet et mettre à disposition une plateforme propriétaire de formation en ligne accélérée. Cette solution permettra d'éviter de démobiliser le personnel et de rationaliser les coûts liés aux besoins de montée en compétences dans les différentes phases du projet, notamment en matière de conception de contenu et d'ingénierie de formation.

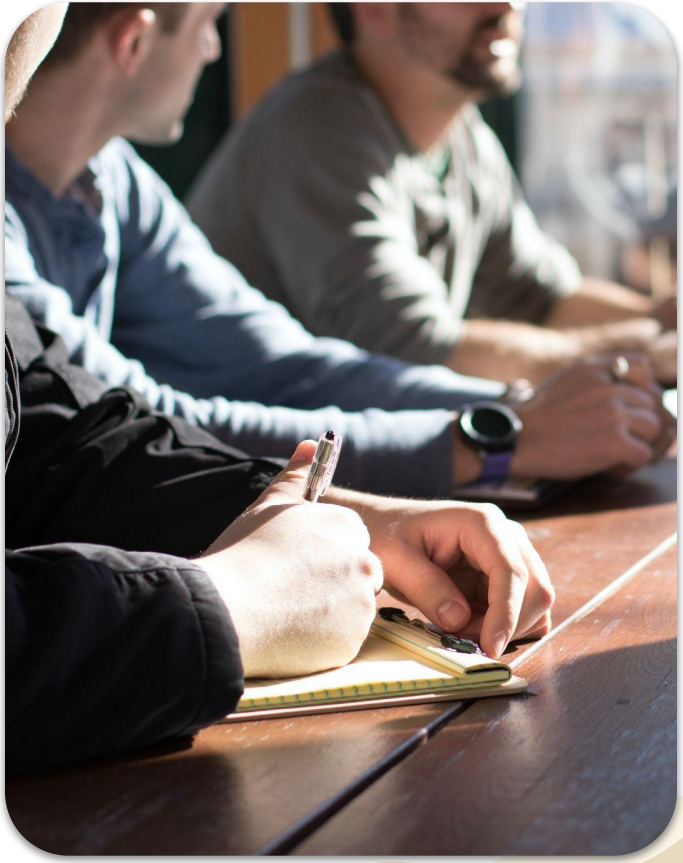
© salym.me

Une équipe d'experts recrutée spécifiquement

L'équipe principale est renforcée par le soutien de collaborateurs de confiance d'un minimum de 25 ans d'expérience chacun, et que nous sommes fiers de compter parmi nous.

Certains exercent actuellement des fonctions de cadres et sont également actifs sur le terrain au contact des publics, à savoir notamment :

- un chef de service en PJJ SEEPM (Protection Judiciaire de la Jeunesse Service Éducatif de l'Établissement Pénitentiaire pour Mineurs)
- un chef de service en CEF (Centre Éducatif Fermé)
- un chef de service en PS QPPV (Prévention Spécialisée en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville)
- un formateur en IRTS (Institut Régional du Travail Social) depuis 26 ans



© salym.me

Contexte de l’expérimentation

© salym.me

L’Aide Sociale à l’Enfance (ASE)

© salym.me

Le contexte de l'ASE

Aux termes de l'article L.112-3 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), la protection de l'enfance en France a pour objectifs de veiller à la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, de soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social, et de préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, tout en respectant ses droits.

Elle englobe un large éventail de domaines, allant de la prévention à l'identification des situations dangereuses ou à risques, jusqu'à la mise en place de mesures de protection, à la fois administratives et judiciaires, pour les mineurs et les jeunes de moins de 21 ans.

MECS Paul Machy - Gravelines

© salym.me

L’ASE : ses missions, son organisation

Les dispositifs de l'Aide Sociale à l'Enfance incluent plusieurs types de prise en charge tels que l'assistance à domicile via des actions éducatives, les mesures de placement, les alternatives temporaires d'accueil telles que l'accueil de jour, le placement à domicile et l'accueil d'urgence, ainsi que l'accueil des mineurs non accompagnés.

L'ASE mène des actions visant à prévenir et à soutenir les enfants et les familles en difficulté socio-psychologique en France, ainsi qu'à prendre en charge les enfants qui ne peuvent pas vivre avec leur famille pour diverses raisons. Pour ce faire, elle dispose d'environ 1 975 établissements, tels que des maisons d'enfants à caractère social (MECS), des foyers de l'enfance, des pouponnières, des villages d'enfants et des lieux de vie, offrant ainsi un total de 65 000 places dédiées à l'hébergement des usagers, y compris en placement à domicile.

© salym.me

Au 31 décembre 2020, près de 310 000 mineurs ont bénéficié d'au moins une prestation ou mesure relevant du dispositif de protection de l'enfance en France, soit un taux de plus de 20 pour 1000 mineurs.

L'Observatoire National de la Protection de l'Enfance estime que près de 3 500 enfants sont protégés en tant que pupilles de l'État. Ce chiffre est en augmentation depuis plusieurs années, en particulier depuis la loi du 14 mars 2016 créant les commissions d'examen de la situation et du statut des enfants confiés (CESSEC).

Lorsqu'ils sont interrogés 18 mois après leur sortie, il est constaté que plus de la moitié des usagers accompagnés par l'Aide Sociale à l'Enfance avant l'âge de 18 ans sont principalement sans emploi et sans formation.

© salym.me

Les problématiques QVCT du secteur

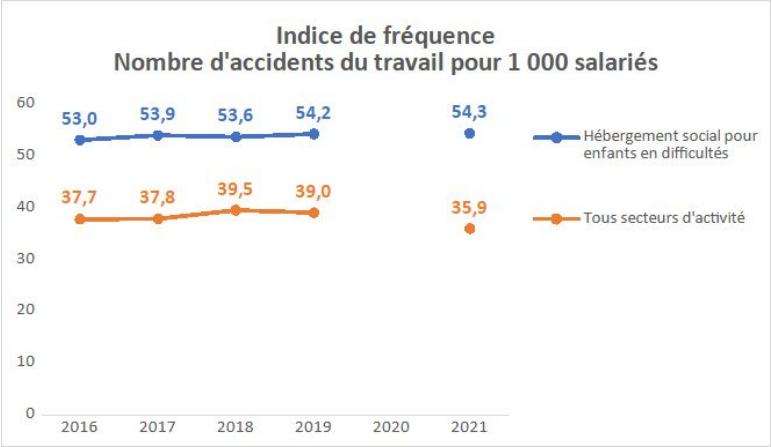
La littérature scientifique met en lumière un certain nombre de problématiques en matière de *qualité de vie et des conditions de travail* (QVCT) dans le secteur de la protection de l'enfance, liées notamment à :

- l'accueil et l'accompagnement de publics vulnérables, associés à un investissement des équipes psycho-physico-émotionnel fort
- le manque de reconnaissance et de valorisation dans ce secteur d'activité
- l'usure professionnelle due aux difficultés inhérentes et/ou spécifiques à ces métiers
- la situation post-crise Covid-19 qui a laissé des traces et fragilisé le secteur et les professionnels
- l'évolution dans la typologie des causes d'incidents (violences, agressions, addictions, santé mentale, etc.)
- les difficultés croissantes de recrutement, la baisse d'attractivité du métier, le turn-over important
- les moyens et les budgets contraints
- une culture de prévention des risques professionnels et RPS/QVCT qui reste à construire

© salym.me

L'hébergement social des enfants en difficulté

Un secteur confronté à un nombre élevé d'accidents du travail



Source : Carsat Hauts-de-France, Hébergement social pour enfants en difficulté – statistiques de sinistralité

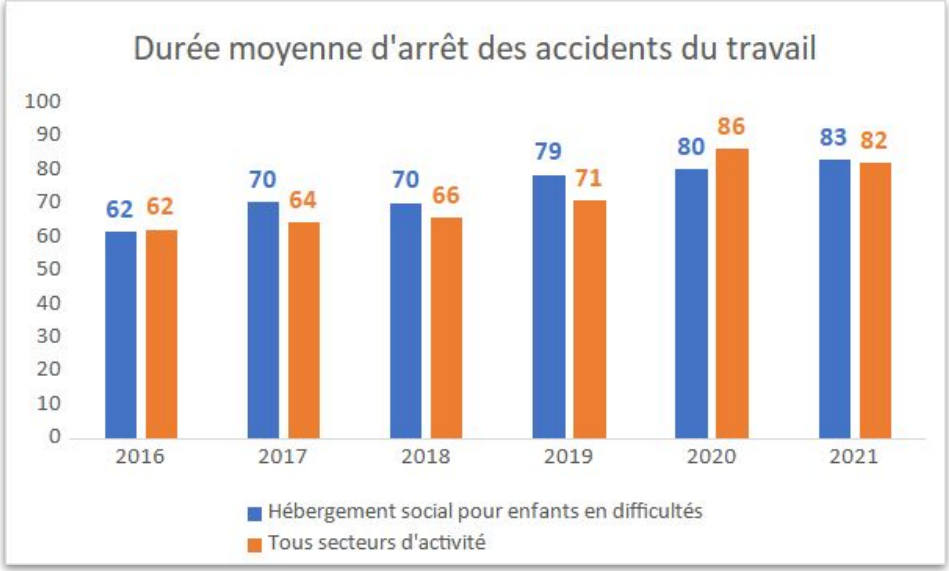
© salym.me

Chaque année, le secteur enregistre environ 300 accidents du travail entraînant un arrêt de travail, ainsi que la reconnaissance et l'indemnisation de 50 maladies professionnelles sur une période de 6 ans (2016-2021).

Les accidents du travail sont 1,5 fois plus fréquents dans ce secteur que dans tous les secteurs confondus, avec une durée moyenne d'arrêt de 83 jours suite à un accident.

Les coûts directs liés aux risques professionnels dans ce secteur, comprenant les frais de soins, les indemnités journalières, les rentes, etc., s'élèvent à 2,4 millions d'euros en 2021.

Les agressions au travail constituent la principale source de dépenses dans ce secteur. Elles représentent près du cinquième du coût régional des violences au travail.



Source : Carsat Hauts-de-France
Hébergement social pour enfants en difficulté
– statistiques de sinistralité

© salym.me

La MECS Paul Machy

© salym.me

Fiche d'identité de la MECS Paul Machy

Nom de la structure	MECS Paul Machy	
Numéro FINESS	590787750	
Type d'établissement	Maison d'Enfants à Caractère Social	
Autorité de Contrôle et de Tarification	Conseil Départemental du Nord	
CCNT	Convention Collective 66	
Missions de l'établissement	Accompagner des adolescents âgés de 13 à 19 ans dans le cadre de la protection de l'enfance	
Modalités d'accompagnement	**« Internat »**	**« Accueil de jour »**
Agrément	43 places (21 places Nord +2 places Nord d'urgence+20 autres départements)	15 places (12 places Nord + 3 places Autres départements)
Typologie de public	Adolescents de 13 à 19 ans	Adolescents de 14 à 18 ans
Nombre de jours d'ouverture	365 jours	220 jours

Source : MECS Paul Machy

© salym.me

Cadre juridique de ses missions

Corpus législatif relatif à la protection de l'enfance

Loi du 5 mars 2007	Loi du 14 mars 2016	Loi du 7 février 2022 dite « Taquet »
Réforme secteur de la protection de l'enfance Précise les missions de la protection de l'enfance Accentue la prévention Perfectionne les processus de signalement et d'alerte Diversifie les dispositifs d'intervention auprès des enfants et des familles et leur accompagnement	Améliore la gouvernance du champ de la protection de l'enfance, tant au niveau local que national Sécurise le parcours des enfants Adapte le statut des enfants placés de manière durable	Améliore le quotidien des enfants protégés Protége davantage contre les violences Augmente les garanties procédurales dans l'assistance éducative Valorise l'exercice du métier d'assistant familial

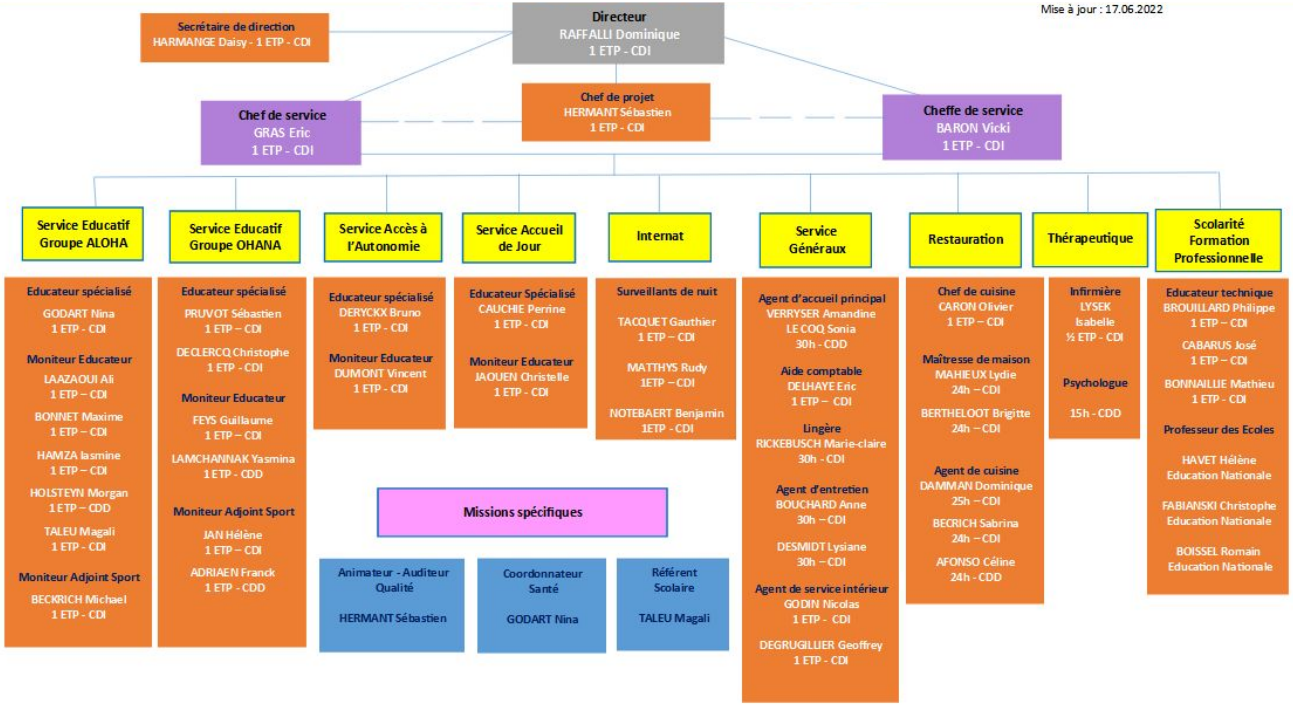
Source : MECS Paul Machy

Public accueilli

- mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de la famille
- mineurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
- mineurs en situation de pauvreté, d'illettrisme, d'exclusion sociale
- mineurs non accompagnés (MNA)

© salym.me

Organigramme de la MECS Paul Machy



Source : MECS Paul Machy

© salym.me

En 2021, la MECS Paul Machy emploie un total de 43 salariés, soit une diminution de 20 salariés en 6 ans.

L'absentéisme est particulièrement élevé depuis 2016 puisqu'on dénombre entre 2 et 5 accidents du travail avec arrêt de travail chaque année. Comme dans le reste du secteur de l'hébergement social pour enfants en difficulté, les deux principales causes d'accidents sont les chutes et les violences.

© salym.me

Les enfants et adolescents accueillis présentent des troubles associés, notamment des troubles du comportement tels que des conduites d'opposition, des difficultés à accepter les règles, des fugues, des vols, des incivilités, des comportements violents, ainsi que la consommation de produits illicites.

Ils peuvent également présenter des troubles psychologiques enracinés dans des carences affectives et éducatives ou encore des traumatismes liés à des violences ou abus sexuels souvent d'origine familiale. Ces traumatismes se manifestent entre autres par une faible estime de soi, des troubles dépressifs, des comportements d'automutilation, de la violence, et parfois des conduites suicidaires.

Tout ceci peut fortement et durablement perturber leur évolution personnelle, leur insertion scolaire, sociale et professionnelle.

Les usagers accueillis ont des besoins qui varient selon leur profil et le contexte dans lequel ils évoluent. Les projets personnalisés mis en place pour accompagner les usagers couvrent une large gamme de domaines.

Cependant, les difficultés rencontrées sont nombreuses et diverses, notamment la douleur en relation avec leur histoire traumatique, le décrochage scolaire, la souffrance liée à la privation de leur cadre familial, l'absence de bien-être affectif d'une sphère familiale, les périodes d'errance et d'incertitude, la complexité de leur contexte familial qui nécessite un accompagnement de la parentalité, l'instabilité qui ne permet pas le développement optimal de l'usager et les actes de délinquance.

© salym.me

La MECS Paul Machy propose des formations qualifiantes en interne dans divers domaines tels que la métallerie, la maçonnerie, la menuiserie, la peinture.

Ces formations permettent aux usagers d'obtenir un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) en deux ans.

En 2021, un partenariat a été établi entre la MECS et le BTP CFA Hauts-de-France, avec la conviction que la formation des jeunes par l'apprentissage contribuera à leur insertion socio-professionnelle.

© salym.me

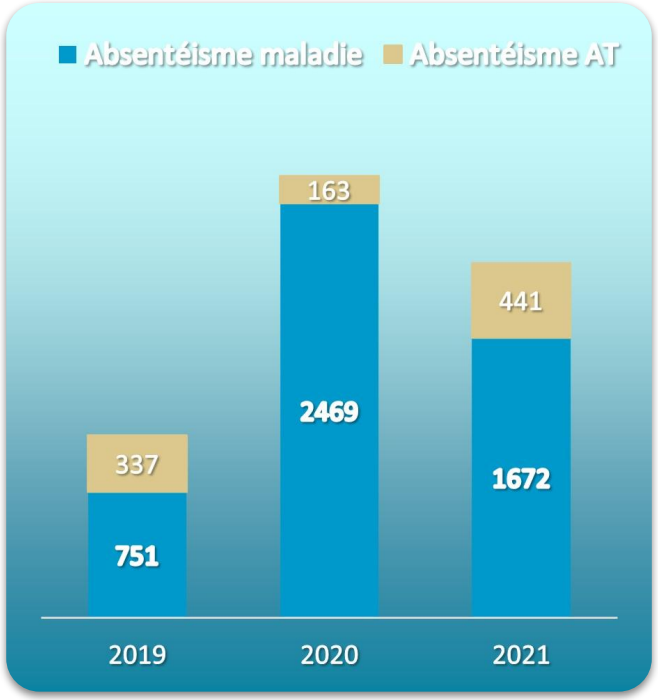
L’ensemble de ces besoins est accompagné par une équipe pluridisciplinaire, ce qui nécessite une coordination optimale entre les professionnels de la MECS.

L'organisation des temps d'échanges se fait de la manière suivante :

- Une réunion hebdomadaire par service pour identifier les besoins des utilisateurs et préparer la collaboration avec les différents référents de l’ASE
- De plus, une réunion hebdomadaire interservices pour travailler sur les objectifs du projet pluridisciplinaire et favoriser la transversalité de l'accompagnement.
- En complément, une coordination quotidienne est assurée, notamment par la présence d'un éducateur des différents services éducatifs au centre de formation pour renforcer la collaboration interdisciplinaire et améliorer l'accompagnement proposé aux adolescents.

© salym.me

Un absentéisme élevé



- Le rapport d'activité de 2021 de la MECS et les données sociales de l'établissement font clairement ressortir une problématique d'absentéisme concentrée sur les absences pour arrêts de travail (dus à une maladie, un accident du travail (AT), ou une inaptitude).
- En effet, en 2021, la MECS dénombre **2150 jours d'absence pour arrêts de travail** liés à la santé, pour un effectif total de seulement 46 salariés. Ces arrêts représentent **94% des absences toutes causes confondues**. En comparaison, pour l'année 2019, la structure enregistrait **1088 jours d'arrêt de travail** (pour maladie ou AT).
- On observe un absentéisme atypique par rapport aux autres secteurs en 2021, notamment au vu du renouvellement important de la population salariée : la totalité des salariés de la MECS a une ancienneté de moins d'un an. Les accidents du travail sont aussi en hausse en 2021.

© salym.me

Comparaison avec les autres secteurs

Le taux d'absentéisme de la MECS s'élève à 10 % en 2021, ce qui est supérieur aux taux généralement observés au niveau national mais aussi sectoriel.

En effet, à titre d'exemple, une étude de 2022 diligentée par AG2R LA MONDIALE et Ayming, basée sur un échantillon de 54 393 entreprises, enregistre en 2021 **un taux d'absentéisme de 6,19% au niveau national et de 7,35% dans le secteur de la santé**.

Autre fait notable : aucun corps de métier représenté au sein de la MECS n'échappe aux arrêts maladie en 2021.

Les chiffres de l'incidence des accidents du travail et des maladies professionnelles montrent que le secteur de l'hébergement social pour enfants en difficulté présente un indice de fréquence plus élevé que tous les autres secteurs, avec 77 accidents pour 1000 salariés, contre 54,3 pour l'ensemble de la région.

Au cours des six dernières années, ces incidents ont entraîné un coût total de près de 183 000 euros pour l'établissement, lequel inclut les coûts liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.

© salym.me

Un absentéisme indicateur de la présence de facteurs de RPS

La MECS comptabilise 641 journées d'absence pour arrêt de travail pour les éducateurs en 2021, soit près de 30% du total des jours d'arrêt.

Expositions aux violences :

- De manière générale, le métier d'éducateur est directement et régulièrement exposé aux RPS.
- Les données de l'établissement issues du suivi de la qualité de vie et des conditions de travail mettent en évidence une évolution significative des situations de violence. En 2021, **185 fiches incidents ont été créées**, identifiant des situations de violences (agressions, vols, addictions, intrusions, fugues, dégradations de matériel, etc.), **dont 7 ont abouti à un signalement auprès du Parquet**.

Fréquence et impact des arrêts :

- Les données relatives à la durée des arrêts de travail témoignent également d'un nombre significatif d'arrêts de faible durée en 2021. **Les absences de 1 à 15 jours représentent ainsi 79 % des arrêts de travail**. Des arrêts répétitifs de courte durée sont autant d'indicateurs de risques psychosociaux.
- L'absentéisme est un **enjeu important pour la structure :** un trop fort absentéisme impacte l'organisation du travail, la gestion des plannings, la charge de travail pour les salariés restants, lesquels peuvent voir leur motivation baisser. Le bien-être et la QVCT s'en trouvent affectés et un cercle vicieux peut s'installer. L'absentéisme a également un coût puisqu'il faut notamment pourvoir au remplacement des absents (par CDD, intérim, heures supplémentaires…).

© salym.me

La démarche QVCT de l'établissement

Dans le cadre des accords interprofessionnels sur la qualité de vie au travail, l'ALEFPA a engagé en 2018 une enquête auprès de l'ensemble des salariés des différents établissements de l'association. Les salariés de l'ALEFPA ont attribué la note de 6.25/10 à la QVT.

83% Horaires prévisibles à 3 mois et plus

77% Bonne ambiance de travail

90% Autonomie au travail

60% **Liberté d'adapter des procédures pour travailler efficacement**

71,78% Taux de satisfaction des conditions de travail

67% Sentiment de soutien de la part de la hiérarchie

Source : Enquête QVT ALEFPA 2018

© salym.me

57 % des répondants estiment que la qualité de vie au travail s'est améliorée,

43% considèrent qu'elle s'est dégradée.

	QVT améliorée	QVT dégradée	
Violence au travail	49%	58%	49% des répondants estiment avoir parfois ou souvent peur d'être physiquement agressés. Il est de 58% pour les salariés ressentant une dégradation de leur qualité de vie au travail. Ce taux monte à 61 % pour les personnels éducatifs.
Moyens matériels	66%	46%	66% des répondants déclarent avoir les moyens matériels de réaliser un travail de qualité. Ce taux chute à 46 % pour les 43 % considérant que la qualité de vie au travail s'est dégradée.
Management des hommes et des organisations	58%	69%	59% des répondants estiment avoir une activité souvent interrompue par une activité non prévue. Ce taux atteint 78 % pour les collaborateurs considérant que la qualité de vie au travail s'est dégradée.

Source : Enquête QVT ALEFPA 2018

© salym.me

Stratégie

© salym.me

Phase 1 : Maîtrise durable des risques *classiques*

© salym.me

Une première phase a été réalisée par la MECS Paul Machy et les équipes de la Carsat (contrôleurs sécurité, ingénieurs conseils, unités techniques).

Cette phase a abouti à l'établissement d'un diagnostic complet des risques professionnels liés aux activités d'enseignement :

- identification des risques professionnels
- ciblage des mesures de prévention associées (mise en conformité, travaux de sécurité, application des normes)
- élaboration des pistes d'amélioration des conditions de travail (équipements de protection collective et individuelle, travaux de sécurité, recommandations sur la conception des locaux) et de rénovation du bâti

Les actions envisagées à partir du diagnostic ont été hiérarchisées en fonction de leur niveau de criticité, dans un plan d'action piloté par la MECS Paul Machy.

D'après une première évaluation, les coûts liés à la phase 1 (incluant les travaux de mise en sécurité, de mise aux normes et d'aménagements) sont estimés à plus d'un million d'euros.

© salym.me

Il est probable que d'autres aménagements relatifs à la phase 1 soient nécessaires après la mise en place de la démarche de prévention des risques psychosociaux concernant l'impact de l'environnement sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

L'établissement envisage de réaliser certains travaux et aménagements dans le cadre des ateliers d'enseignement. Cette action fait partie des axes de remédiation identifiés. En effet, ce chantier pourrait valoriser le travail des usagers, les impliquer dans l'appropriation de leur environnement et soutenir leur démarche de reconstruction personnelle.

En outre, depuis avril 2022, l'établissement a bénéficié du soutien de la Carsat pour mettre en place une série de formations visant à prévenir les risques professionnels au sein de ses équipes techniques et éducatives. Cette initiative a pour objectif de promouvoir une culture de prévention basée sur les trois principaux axes suivants :

- « Obtenir des compétences de base en prévention » en intramuros
- « Analyser un accident de travail ou une maladie professionnelle »
- « Analyser une situation de travail (pour évaluer les risques) »

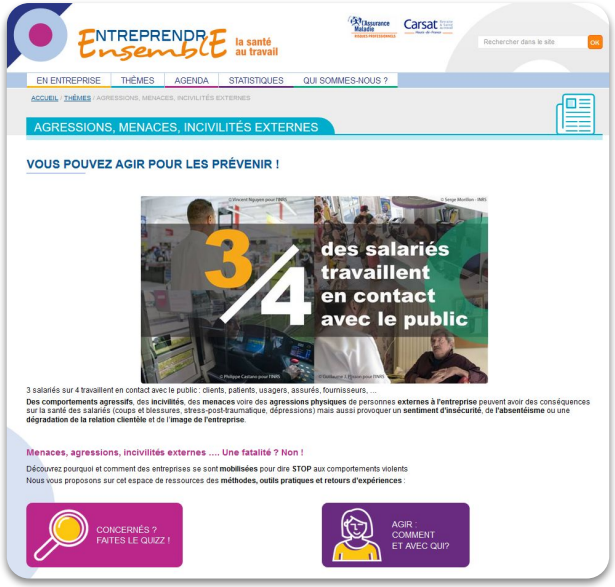
© salym.me

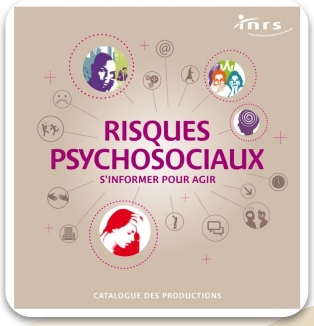
Phase 2 : Prévention des risques psychosociaux

© salym.me

Depuis plusieurs années, la Carsat Hauts-de-France a développé ses propres outils et méthodes de prévention des risques psychosociaux, notamment en créant une offre de services régionale pour prévenir les violences externes, en participant à la conception de la subvention prévention TPE et en proposant une formation en ligne sur les RPS. La Carsat a également collaboré avec le réseau Assurance Maladie - Risques Professionnels dans ce domaine.

Ainsi, lorsque la MECS a émis une demande d'expérimentation sur la démarche de prévention des RPS pour aider à gérer ces risques, la Carsat Hauts-de-France a saisi cette opportunité pour répondre tout particulièrement aux difficultés actuelles liées à la gestion de ce type de risques.





© salym.me

II. Acculturation et analyse critique

© salym.me

La prévention des risques psychosociaux (RPS)

© salym.me

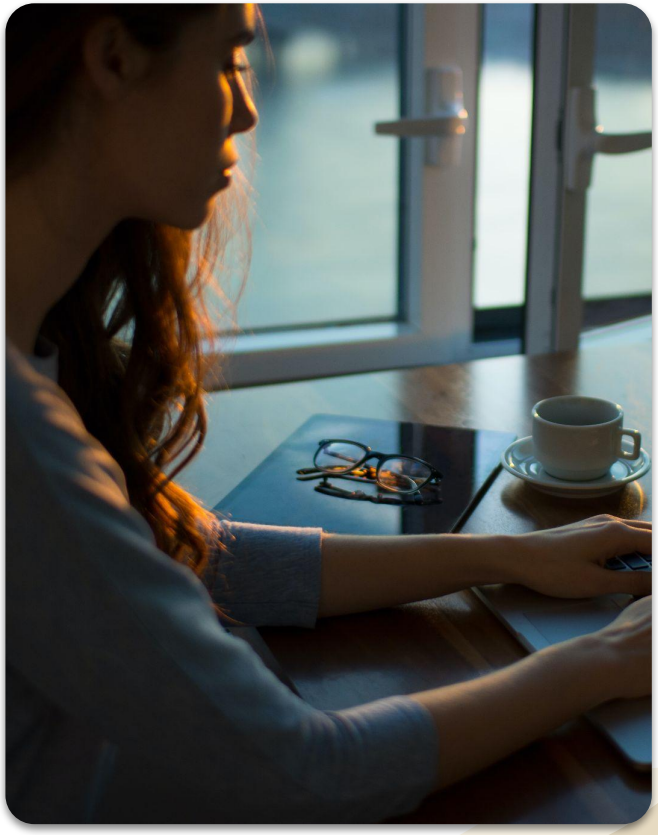
Définitions

© salym.me

Les risques psychosociaux sont des risques qui peuvent survenir à cause de l'organisation du travail ou de l'activité elle-même. Ces risques incluent le stress, les violences internes telles que le harcèlement ou les conflits, et les violences externes, telles que les agressions par les usagers.

Les risques psychosociaux sont un sujet complexe en constante évolution, qui nécessite une approche pragmatique et accessible pour les petites entreprises.

Ils ont un impact sur l'intégrité mentale et physique des salariés, la qualité de service, et donc sur l'économie de l'entreprise.



© salym.me

Les 6 catégories de RPS

Dans diverses situations de travail, les facteurs de risques psychosociaux peuvent interagir de différentes manières, soit en se compensant mutuellement, soit en se renforçant.

Des études ont montré que ces facteurs sont d'autant plus préjudiciables pour la santé des travailleurs lorsqu'ils sont inscrits dans la durée (causant un stress chronique), sont subis, se cumulent ou se combinent, ou sont incompatibles entre eux (comme dans les modèles de Karasek ou de Siegrist).

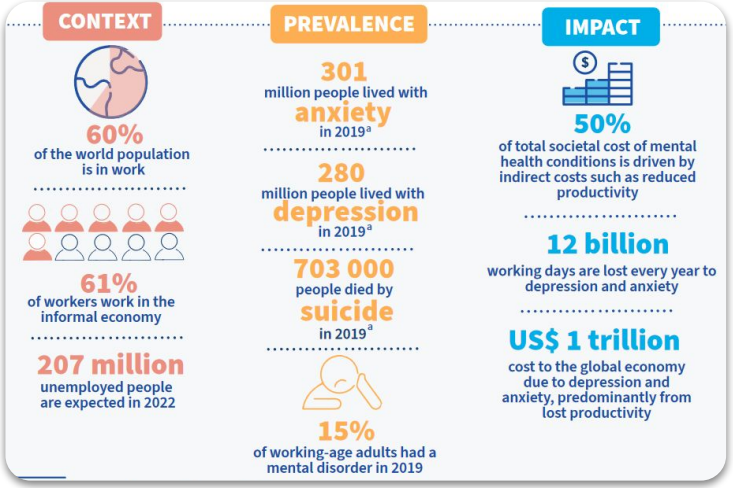
Source: INRS

© salym.me

La santé mentale au travail, un enjeu mondial

© salym.me

La recherche sur le domaine de la prévention des RPS a progressé ces dernières années mais n'a pas encore abouti à un consensus sur les définitions des facteurs de risques et à l'uniformisation des démarches de prévention. Des outils, méthodes et recommandations sont constamment développés à travers le monde.



Source : OMS

La législation française et européenne a évolué grâce à ces recherches :

- Accord-cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail, transposé en France par l'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010
- Accord-cadre européen du 8 octobre 2004 sur le stress, transposé en France par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008
- Accord-cadre du 22 octobre 2013 sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique
- Évolution du Code du travail sur les dispositions relatives à la prévention des RPS
- Évolution du Code pénal sur les dispositions visant la répression des atteintes à l'intégrité, aux droits et à la dignité des personnes

© salym.me

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'est emparée du sujet de la santé mentale au travail et a publié dans une note d'orientation des stratégies à adopter pour mettre en œuvre ses "*guidelines on mental health at work*", en tenant compte des principes des conventions et recommandations de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

Elle y décrit les liens inextricables entre santé mentale et travail. Elle définit également les obligations des employeurs et les droits et devoirs des travailleurs.

Elle identifie les stratégies que les acteurs de la prévention des RPS peuvent adopter pour :

1. prévenir les problèmes de santé mentale liés au travail, grâce à la gestion des risques psychosociaux, laquelle implique de mettre en œuvre des changements organisationnels pour remodeler les conditions de travail, les cultures et les relations entre les travailleurs ;

2. protéger et promouvoir la santé mentale au travail, notamment grâce à des formations et interventions qui :
   - améliorent la connaissance de la santé mentale ;
   - renforcent les compétences permettant de reconnaître les problèmes de santé mentale au travail et d'y remédier ;
   - donnent aux travailleurs les moyens de demander du soutien.

3. aider les travailleurs souffrant de problèmes de santé mentale à participer pleinement et équitablement au travail grâce à des aménagements raisonnables, des programmes de retour au travail et des initiatives d'emploi aidé.

Source : OMS

© salym.me

En septembre 2022, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation Internationale du travail (OIT) communiquaient conjointement sur l'urgence de la situation, à savoir que seuls 35 % des pays déclarent disposer de programmes nationaux de promotion et de prévention de la santé mentale liée au travail.

« Comme les gens passent une grande partie de leur vie au travail, un environnement de travail sûr et sain est essentiel. Nous devons investir pour construire une culture de prévention autour de la santé mentale au travail, remodeler l'environnement de travail pour mettre fin à la stigmatisation et à l'exclusion sociale, et faire en sorte que les employés souffrant de troubles mentaux se sentent protégés et soutenus. »

Guy Ryder, Directeur général de l'OIT

« Il est temps de se concentrer sur l'effet néfaste que le travail peut avoir sur notre santé mentale ». « Le bien-être de l'individu est une raison suffisante pour agir, mais une mauvaise santé mentale peut aussi avoir un impact débilitant sur les performances et la productivité d'une personne. Ces nouvelles directives peuvent contribuer à prévenir les situations et les cultures de travail négatives et offrir une protection et un soutien en matière de santé mentale dont les travailleurs ont grand besoin. »

Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, directeur général de l'OMS

© salym.me

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ainsi que l'Organisation internationale du Travail (OIT) sont donc très actifs sur la question de la santé mentale au travail et plus généralement sur la QVCT.

Nous tâcherons dans ce projet de nous aligner avec l'état de l'art et les recommandations en vigueur.

Box 1 Organizational interventions

	Example interventions
◇ Planned actions that directly target working conditions to prevent deterioration in mental or physical health and quality of life.	◇ Providing flexible working arrangements ◇ Involving workers in decisions about their jobs ◇ Modifying workloads or work schedules to enable work-life prioritisation (see Table 1).
◇ Assessing and modifying, mitigating or removing psychosocial risks to mental health.	For suicide prevention, examples include restricting access to the means of suicide at work, such as pesticides or medicines.

Organizational interventions that address psychosocial risk factors help reduce emotional distress and improve work-related outcomes such as job satisfaction, absenteeism and work performance *[1]*. In all cases, organizational interventions work best when planned and delivered through meaningful participation of workers and/or their representatives, and as part of a broader programme of activities that also includes interventions to protect and support mental health at work.

Box 2 Interventions to protect and promote mental health at work

Manager training for mental health	◇ Recognize and appropriately respond to supervisees experiencing emotional distress. ◇ Employ interpersonal management skills such as open communication and active listening. ◇ Promote an inclusive and supportive work culture. ◇ Advocate for action on mental health at work from the top down. ◇ Understand how psychosocial risks can affect mental health and know how to prevent and control them. ◇ Ensure that workers can access support from their representatives, as the case may be.
Training for workers in mental health literacy and awareness	◇ Improve understanding about mental health and well-being at work. ◇ Shift attitudes around mental health conditions to reduce stigma. ◇ Encourage help-seeking behaviour.
Individual interventions	◇ Build skills to manage stress. ◇ Reduce symptoms of mental health conditions.

Sources : OIT et OMS

© salym.me

Le cas particulier des violences au travail

© salym.me

Définitions des violences au travail

Toutes les définitions des violences au travail s'accordent sur un point commun : la violence est considérée comme un comportement qui rompt avec une situation antérieure perçue comme stable (état routinier) ou récupérable (conflit contenu) et susceptible de se traduire par un passage à l'acte.

Pour la modélisation, on retiendra la définition de l'INRS, selon laquelle les violences au travail désignent un ensemble d'actes (comportementaux, verbaux ou physiques) perpétrés par des individus sous l'emprise de situations ou de contextes professionnels dégradés, dirigés contre des personnes, des objets ou des équipements.

Source : INRS

© salym.me

Les violences au travail peuvent se manifester à deux niveaux différents :

- soit un niveau restrictif qui correspond à des événements ponctuels comme des insultes, des menaces ou des rixes, qui modifient la relation entre l'individu et son environnement de travail,
- soit un niveau extensif qui se présente sous forme de processus continu comparable à une maladie professionnelle, dans lequel se retrouvent des situations dégradantes telles que le harcèlement, la maltraitance ou le refus de communiquer.

Conformément à la littérature sur le sujet, la distinction entre les violences internes et externes ne s'applique pas toujours, notamment dans les établissements recevant du public ou relevant du médico-social.

De plus, il y a un écart important entre les connaissances acquises sur le sujet et les besoins pratiques des entreprises. Les entreprises désireuses de diagnostiquer ces violences sont souvent confrontées à diverses difficultés ou se retrouvent incapables d'élaborer un plan d'action.

Les données européennes montrent que la France est l'un des pays où la transition du diagnostic à la mise en œuvre d'un plan d'action est la moins efficace.

Il est donc essentiel de rééquilibrer l'approche d'intervention en mettant l'accent sur la promotion des possibilités de transformation des situations évaluées, plutôt que de se focaliser sur le diagnostic.

© salym.me

Selon l'ED 6201 de l'INRS, les entreprises qui accueillent du public sont promptes à l'expression des tensions sociales, en particulier les structures offrant des services sociaux, médico-sociaux ou des services publics en général. Dans ce contexte, la violence est un risque inhérent au travail socio-éducatif, qui se manifeste sous forme d'agressions, d'insultes, de vandalisme, etc.

Il est donc crucial de prendre en compte spécifiquement la violence dans une approche globale de prévention des risques professionnels dans le secteur de l'ASE. Les comportements problématiques des usagers et les sentiments d'insécurité, d'impuissance et d'épuisement professionnel sont des facteurs qui remettent en question l'intérêt des professionnels pour leur travail et génèrent des conflits majeurs avec leurs idéaux sociaux. Ce sentiment de non-reconnaissance du travail fourni peut conduire à un risque élevé d'épuisement professionnel et de passage, de dégradation physique et psychologique ou de passage à l'acte.

Table 2: Psychosocial risk factors present in the establishment (% establishments, EU-28)

	Public administration	All
Having to deal with difficult customers, patients, pupils, etc.	68	58
Time pressure	49	43
Poor communication or cooperation within the organisation	27	17
Employees' lack of influence on their work pace or work processes	19	13
Job insecurity	19	15
Long or irregular working hours	19	23
Discrimination, for example due to gender, age or ethnicity	4	2
Source: ESENER-2 EU-OSHA, 2016 (based on interactive survey dashboard)		

Source : TUNED – EUPAE

© salym.me

Panorama statistique

© salym.me

Chiffres clés nationaux

En 2018, le nombre de cas de maladies professionnelles reconnues liées à des affections psychiques (tels que les troubles anxieux généralisés, les épisodes dépressifs majeurs et l'état de stress post-traumatique) a augmenté de 23 % par rapport à 2017, atteignant 990 cas au total.

La dépression a représenté alors 75 % de toutes les maladies professionnelles RPS enregistrées tandis que le coût de la prise en charge des maladies professionnelles par la branche AT/MP a été de 85 millions d'euros.

Source : INRS

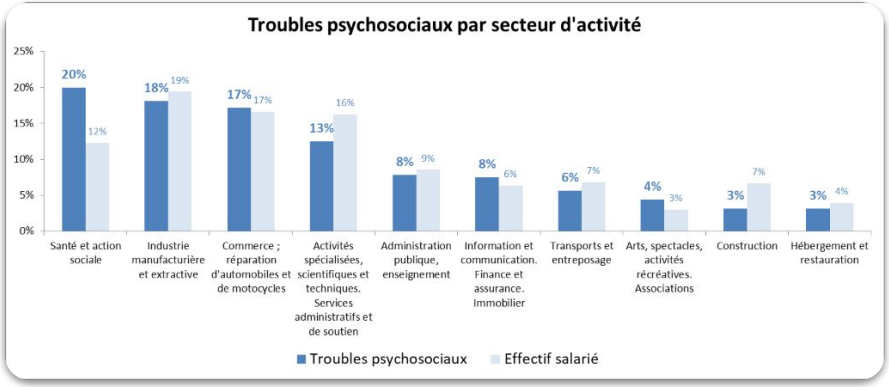
© salym.me

Chiffres clés régionaux

Dans la région Hauts-de-France, les troubles psychosociaux ont un impact important sur le secteur de la santé et de l'action sociale.

Ils représentent la deuxième cause de maladies professionnelles après les affections de l'appareil locomoteur. En effet, ils sont responsables de 37 % de ces maladies.

En outre, les troubles mentaux et du comportement sont également une préoccupation majeure, puisqu'ils constituent la deuxième cause d'inaptitude dans la région.



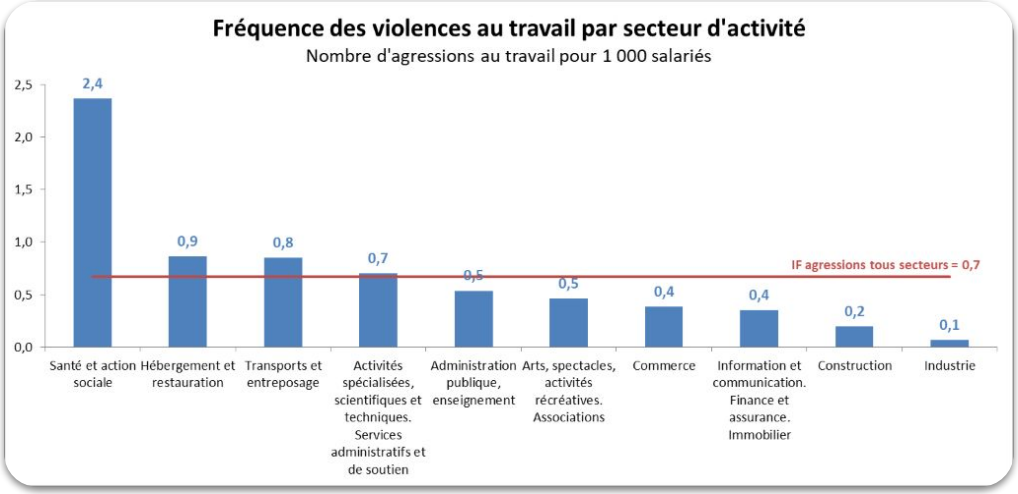
Source : Carsat Hauts-de-France

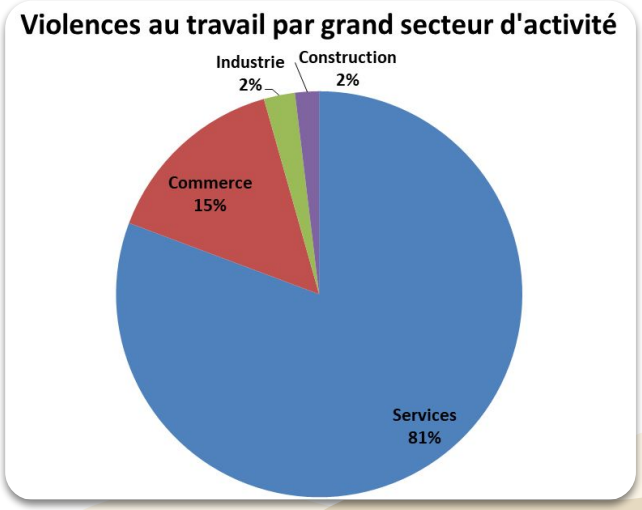
© salym.me

Les violences au travail dans la région

Chaque année, un millier d'agressions sont officiellement répertoriées comme étant des accidents du travail, représentant ainsi 1,7 % de l'ensemble des accidents du travail dans la région. Les violences commises par des personnes extérieures à l'entreprise représentent 85 % des cas de violence au travail.

Le secteur des services est le plus touché par ce phénomène, avec une fréquence plus élevée dans les domaines de la santé et de l'action sociale.





Source : Carsat Hauts-de-France

© salym.me

Les modèles d’analyse des RPS

© salym.me

Définition

Un modèle d'analyse des RPS est un outil ou une méthode qui permet de comprendre et d'évaluer les risques liés à la santé mentale et au bien-être des travailleurs dans un environnement de travail.

Les RPS peuvent inclure des facteurs tels que le stress, le harcèlement, la violence, la charge de travail excessive, la communication insuffisante, l'insécurité de l'emploi, etc.

Un modèle peut être utilisé pour identifier les risques psychosociaux, évaluer leur gravité et leur fréquence, et proposer des solutions pour les réduire ou les éliminer. Il peut également être exploité pour suivre les effets des actions préventives et de remédiation mises en place pour réduire les RPS.

Il existe différents modèles d'analyse des RPS, tels que le modèle Karasek, le modèle Siegrist, le modèle de Job Demand-Control-Support, etc. Ces derniers peuvent être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation ou d'un secteur d'activité.

© salym.me

Le modèle de Lazarus

Approche centrée individu

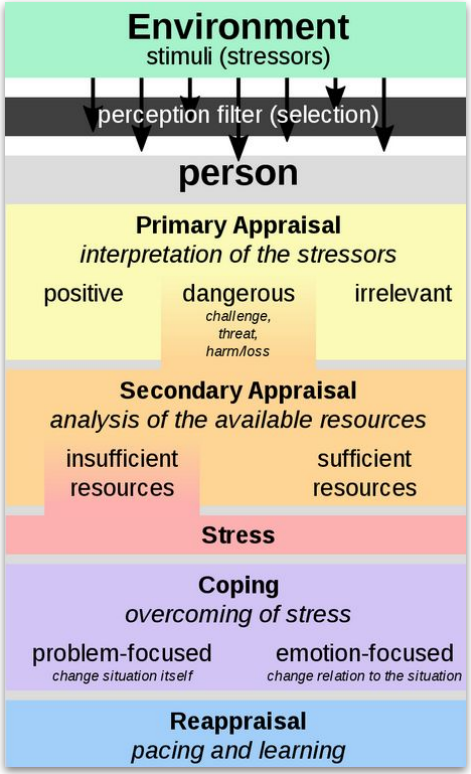
Ce modèle se concentre sur l'analyse des RPS à travers une approche subjective centrée sur l'individu.

Il souligne l'importance de la double évaluation que l'individu effectue de la situation de stress :

- évaluation de la situation elle-même et du niveau de stress ressenti
- évaluation des ressources disponibles pour y faire face

Lorsqu'un individu perçoit un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et ses ressources, cela peut entraîner du stress.

La stratégie d'adaptation ou d'ajustement adoptée par l'individu, également connue sous le nom de "coping strategy", dépendra de cette évaluation subjective.



Source : Philipp Guttmann

© salym.me

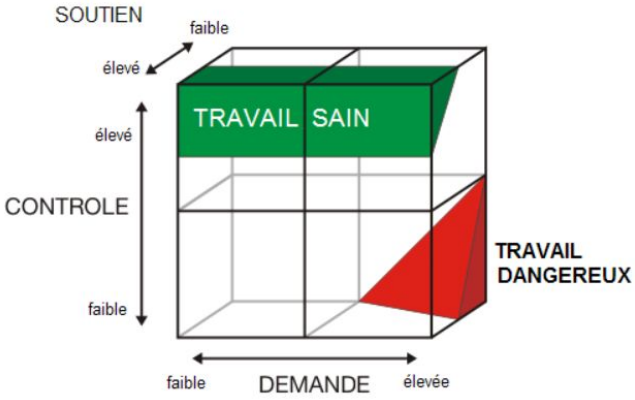
Le modèle de Karasek

Tension au travail

Cet outil est largement utilisé à l'échelle internationale pour identifier les facteurs de RPS sur le lieu de travail. Il repose sur un questionnaire qui permet d'évaluer trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Le modèle postule que l'association d'une demande psychologique élevée (par exemple une charge de travail importante, des contraintes de temps et des exigences élevées) et d'une faible autonomie décisionnelle (c'est-à-dire des marges de manœuvre limitées en termes de décision et d'action) augmente le risque de développer des problèmes de santé au travail.

En revanche, si le soutien social est important et associé à une autonomie élevée, la situation est considérée comme favorable pour le travailleur.



Auteur : Johansson, 2005

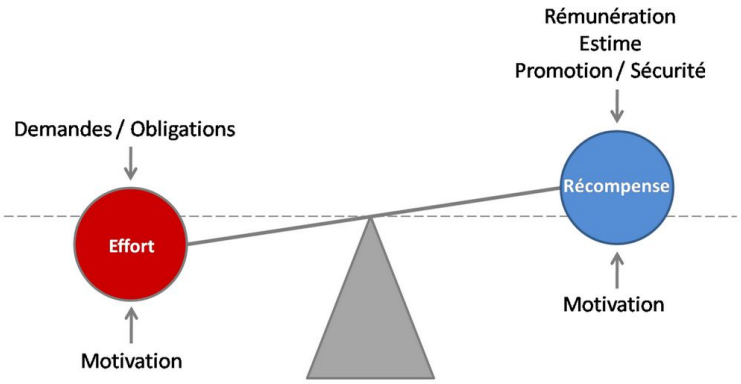
© salym.me

Le modèle de Siegrist

Le manque de reconnaissance en milieu professionnel

Le modèle du Déséquilibre "Efforts-Récompenses" postule que lorsque les efforts fournis au travail sont élevés et les récompenses reçues sont faibles, des réactions négatives émotionnelles et physiologiques sont susceptibles de se produire.

Cette hypothèse est confirmée par de nombreuses études épidémiologiques.



Balance effort-récompense du modèle de Siegrist

Mesure du déséquilibre « efforts-récompenses » : questionnaire de Siegrist

Auteur : Siegrist

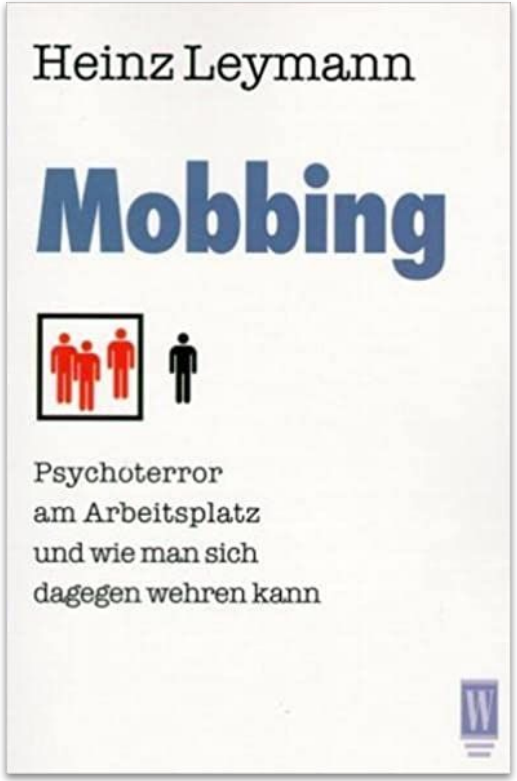
© salym.me

Le Mobbing de Leymann

Les comportements hostiles

Le questionnaire de Franz Leymann sur le Mobbing identifie trois catégories de situations qui peuvent être considérées comme des comportements hostiles :

- les situations qui rabaissent la personne (insinuations sur la personnalité, commentaires dégradants sur la santé, remarques obscènes ou insultantes, propositions sexuelles insistantes, etc.)
- les situations de déni de reconnaissance (critiques injustifiées du travail, tâches inutiles ou dégradantes, sabotage du travail, éléments affectant la qualité du travail, etc.)
- les situations de mépris (indifférence, censure, commentaires désobligeants, etc.)

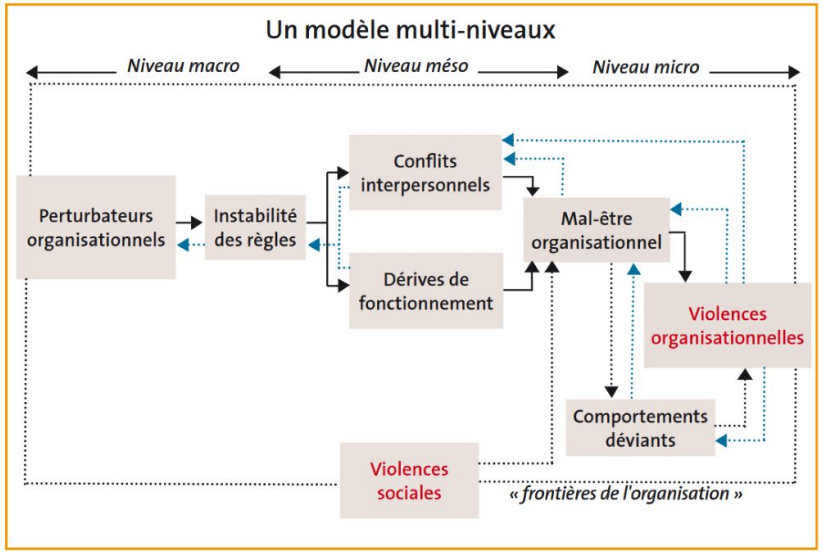


© salym.me

Le modèle d'Intervention sur les Violences au Travail (MIVT)

Le modèle MIVT est conçu pour fonctionner à plusieurs niveaux, afin de prendre en compte l'environnement de l'entreprise dans son ensemble :

- Le niveau macro s'intéresse aux déterminants qui peuvent contribuer le plus en amont à l'apparition de comportements violents.
- Le niveau méso examine les modèles d'actions et les représentations collectives.
- Le niveau micro se concentre sur les comportements, les actions, les pensées et les expériences au niveau individuel.



Source : INRS

© salym.me

Les 6 patterns du MIVT

Les perturbateurs organisationnels peuvent être internes ou externes (liés à la vie de l'entreprise dans le marché et son écosystème).

L'instabilité des règles peut se manifester à travers des procédures mal maîtrisées, une gestion confuse, des dérives de métier, des techniques contournées ou des règles implicites surabondantes et opaques.

Les dérives de fonctionnement peuvent se produire dans le cadre de missions (grèves, retards, absentéismes), de techniques (accidents matériels, incidents), d'organisation (violation de procédures), de relations (isolement de services, dégradation du climat social), d'information (circuits d'informations inadaptés, erreurs de destinataires), etc.

Les conflits interpersonnels peuvent inclure des rivalités, des jalousies, des ragots, des dénigrements, des désaccords ou des contentieux.

Le mal-être organisationnel peut se traduire par un sentiment d'injustice, de mécontentement, d'isolement, de cynisme, d'apathie, de défiance, de suspicion, de frustration, d'inutilité, d'insécurité, d'agressivité, de colère, de rage, de perte d'estime.

Enfin, les comportements déviants peuvent inclure des vols, des atteintes aux biens, des fraudes, des transgressions, des dissimulations, des tromperies ou des sabotages.

© salym.me

Les différentes catégories de questionnaires

Il existe une grande variété de grilles d'évaluation et de questionnaires pour évaluer le stress au travail, qui peuvent être classés en différentes catégories telles que :

- le repérage par des tiers des situations stressantes,
- les situations de travail perçues, l'évaluation du stress perçu,
- les stratégies d'adaptation au stress,
- les symptômes de stress,
- l'atteinte du rapport psychologique au travail,
- l'atteinte à la santé physique et mentale, les violences internes au travail,
- et les questionnaires transversaux.

Les différentes catégories de questionnaires.

Repérage par des tiers de situations stressantes
Évolutions et Relations en Santé au Travail (EVREST)
Grille d'identification des risques psychosociaux au travail – INSPQ, Québec
Guide d'indicateurs de dépistage des risques psychosociaux – INRS
Listes de contrôle de la Fondation de Dublin
Listes de contrôle de la SUVA PRO
Situations de travail perçues
Inventaire de description de l'activité professionnelle (IDAP)
Job Content Questionnaire (questionnaire de Karasek)
Job Stress Survey (JSS)
Nursing Stress Scale (NSS)
Questionnaire « Déséquilibre efforts-récompenses » (questionnaire de Siegrist)
Questionnaire sur le vécu du travail – Club européen de la santé
Questionnaire sur les facteurs de stress au travail de la Fondation de Dublin
Questionnaire sur les troubles musculosquelettiques de l'INRS – Facteurs psychosociaux
Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)
Évaluation du stress perçu (PSS)
Echelle de stress perçu (PSS)
Echelle visuelle analogique (EVA)
Stratégies d'adaptation au stress
Coping Inventory for Stressful Situations (CISS)
Ways of Coping Checklist (WCC)

Symptômes de stress
Item unique
Mesure du Stress Psychologique (MSP)
Questionnaire de symptômes de stress - Club Européen de la Santé
Questionnaire de symptômes de stress de la Fondation de Dublin
Questionnaire sur les troubles musculosquelettiques de l'INRS – Symptômes de stress
Stress Professionnel Positif et Négatif * (SPPN)
Atteinte du rapport psychologique au travail
Maslach Burnout Inventory (MBI)
Stress Professionnel Positif et Négatif * (SPPN)
Atteinte à la santé physique et mentale
Center for Epidemiologic Studies Depression Scale (CES-D)
General Health Questionnaire (GHQ)
Hospital Anxiety Depression Scale (HADS)
Mini International Neuropsychiatric Interview (MINI)
Nottingham Health Profile (NHP)
State-Trait Anxiety Inventory (STAI)
Violences internes au travail
Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)
Questionnaires transversaux
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)
Questionnaire d'évaluation des représentations des déterminants organisationnels et psychosociaux de l'activité (QERDOPS)
Santé au travail, INRS et Nancy 2 (SATIN)
Vécu au travail (VT)

Source : INRS

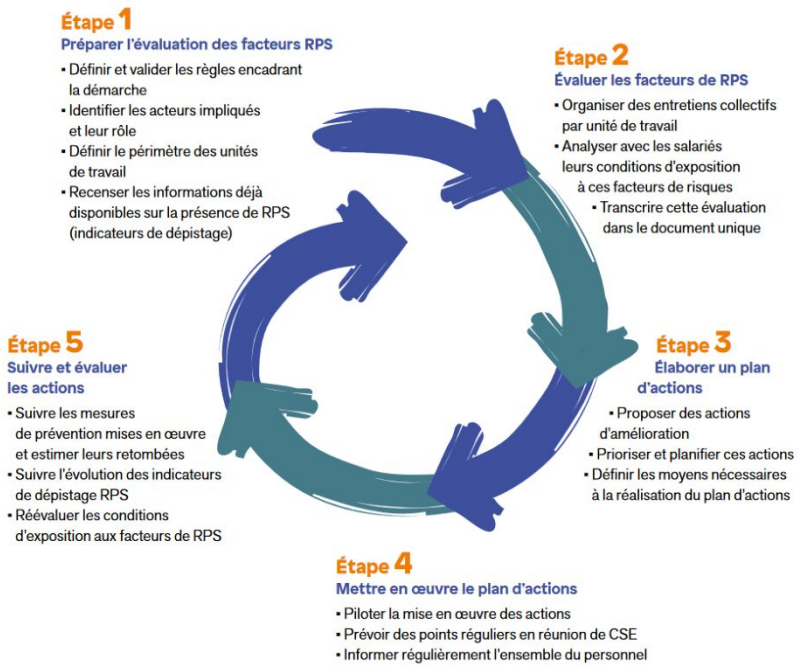
© salym.me

La démarche de prévention des RPS de l'INRS

Pour prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, l'INRS recommande de suivre les étapes suivantes :

1. Établir un cadre et des règles de fonctionnement en collaboration avec le CSE ou les salariés
2. Analyser les conditions de travail des salariés pour repérer les facteurs de risques psychosociaux et identifier les aspects à préserver
3. Élaborer un plan d'action centré sur le travail à partir des résultats de l'analyse
4. Mettre en œuvre le plan d'action sous la responsabilité de l'employeur en allouant les ressources nécessaires et en fixant des délais de réalisation
5. Suivre et évaluer les actions mises en place pour en mesurer l'efficacité et les ajuster si nécessaire

L'INRS recommande également d'utiliser plusieurs méthodes et outils complémentaires pour obtenir une évaluation complète du stress au travail, entre autres au moyen d'entretiens, d'observations du travail, d'analyses de données et de questionnaires.



Source : INRS

© salym.me

Système de gestion de la sécurité
et de la santé au travail selon l'OIT

L'Organisation Internationale du Travail préconise l'application d'une approche systémique de la gestion de la sécurité et de la santé au travail.

Cette démarche en milieu de travail doit garantir que le niveau de prévention et de protection est évalué et maintenu en permanence par des améliorations appropriées et ponctuelles. Elle représente un cycle d'amélioration continue similaire à celui de cette expérimentation.

Le système doit prévoir les critères en matière de :

- politique
- organisation
- planification et mise en œuvre
- évaluation
- action en vue de l'amélioration

Source : OIT

© salym.me

Les difficultés rencontrées dans la prévention des RPS

© salym.me

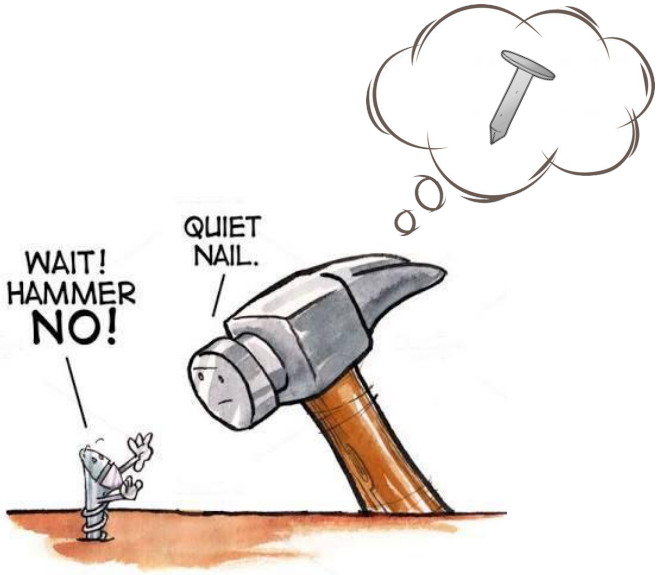
Introduction

Une revue étendue de la littérature ainsi que les projections de notre graphe nous ont aidés à orienter nos échanges avec les entreprises et les acteurs de la prévention et de l'ASE.

Cette enquête ainsi que les projections nous ont amenés à identifier un certain nombre de problèmes systématiques qui surviennent lors des démarches de prévention des RPS, à en chercher des solutions et à repenser la problématique de l'expérimentation.

Nous tenterons de référencer ici certains des points qui nous paraissent les plus critiques et qui font partie des facteurs que nous prendrons en compte lors du développement du jumeau numérique.

Une partie non négligeable de ces facteurs est déjà intégrée dans nos modèles et ne nécessitera pas d'être redéfinie.



© salym.me

Les frictions qui peuvent être rencontrées lors d'une démarche de prévention

© salym.me

À l’étape du diagnostic

- Inadaptation du modèle d'analyse choisi **aux spécificités locales**
- Impossibilité méthodologique et technique de garantir la **cohérence et la fidélité** des témoignages (deux diagnostiqueurs peuvent ainsi interroger la même personne à l’aide de la même grille et obtenir des résultats totalement différents)
- **Manque d’exhaustivité des facteurs** passés au crible, qui impactera la qualité du profilage et la pertinence du plan d'action
- **Binarité des référentiels** ; par exemple, l'un des outils de référence utilisé sur le territoire français ne propose qu'une mesure quantitative biaisée et aucune mesure qualitative de la charge émotionnelle et de sa typologie
- **Pertinence des témoignages** (biais de sondage, saillance émotionnelle, distance temporelle avec les faits qui participent à la déformation involontaire de la réalité…)
- Absence d'identification des **biais de raisonnement** et cognitifs du diagnostiqueur (marteau de Maslow, biais de confirmation…), du décideur (biais d'optimisme, de normalité…), du personnel (biais de statu quo, de la tache aveugle…)
- Certains salariés peuvent percevoir les questionnaires comme intrusifs, **stigmatisants** et sont réticents à y répondre souvent de peur de perdre leur travail ou d'altérer leurs relations avec leurs collègues ou la hiérarchie. Ils risquent donc de ne pas participer activement à la démarche voire de falsifier involontairement le diagnostic.

© salym.me

À l’étape de l’élaboration du plan d'action

- Confusion entre **corrélation et causalité**. Les biais de corrélation illusoire, et d'illusion des séries sont susceptibles d'intervenir lors de l'analyse des questionnaires. Ceux-ci résultent directement de l'effet des biais déjà présents à l'étape de diagnostic.
- **Solutions naïves** telles que la mise en place de groupes de discussion lorsqu’un problème de communication a été identifié, alors que la cause pourrait être technique (ou inversement), ou encore des stages de gestion émotionnelle alors que la cause du stress s'avère être organisationnelle
- **Solutions palliatives** qui reportent *in fine* la charge et la responsabilité de la remédiation des RPS sur les collaborateurs (formations "bien-être", groupes de "travail" divers)
- Difficulté à produire des **plans d'action** à partir des grilles d’analyse (ceci est causé entre autres par l'effet direct de la non exhaustivité des facteurs considérés)
- Étape de **planification inutilement longue** pour des questions de logistique et en raison de la lourdeur des processus de décision (hiérarchisation des décisions issues des divers comités)
- Mise en place de **comités et de réunions visio/présentielles inutiles** là où l'utilisation d'un logiciel collaboratif suffirait

© salym.me

À l’étape de mise en oeuvre du plan d'action

- Le **passage du diagnostic** à des actions opérationnelles pragmatiques n'est pas évident.
- La complexité ou à l'inverse la non spécificité des plans d'action et le caractère abscons des analyses post-diagnostic poussent à privilégier des **solutions simplistes** qui donnent l'impression qu'une amélioration est en cours.
- Recours à des solutions non pertinentes qui demandent un effort supplémentaire non justifié qui ne sera pas récompensé (effet de possession) et mènera à la **démobilisation**.
- Le caractère figé des plans d'action et leur durée de mise en œuvre peuvent **rendre le diagnostic moins pertinent**, voire obsolète.
- Les **employés ne s'approprient pas** les actions ni leur réussite.
- Lorsque des tentatives de **remédiation** sont mises en œuvre, celles-ci s’avèrent souvent **peu adaptées aux particularités de la situation à corriger** (culture d'entreprise, règles tacites, aléas ou facteurs inhérents à certains secteurs d’activité comme le médico-social).
- Lorsque le plan d'action est élaboré à partir de bonnes pratiques, les **solutions peuvent être trop génériques** pour répondre correctement à la problématique posée par la réalité du contexte local.
- Les **travailleurs peuvent craindre d'être étiquetés** comme ayant des problèmes de santé mentale, ou encore de ne pas être en mesure de faire face aux pressions professionnelles perçues.

© salym.me

À l'étape de suivi et d'évaluation

- Absence de **mesure d'impact sérieuse** permettant de mesurer objectivement l'efficacité du plan d'action (en cours ou dans le cas où celui-ci a abouti).
- Les **indicateurs de performance** ne sont pas ou mal définis.
- Les **données** peuvent être difficiles à collecter car il s'agit souvent d'informations confidentielles et sensibles. Les salariés peuvent également être réticents à partager leur expérience, ce qui rend difficile la collecte de données fiables.
- Les **causes potentielles de mal-être au travail** sont multiples. La subjectivité des RPS (qui peuvent être vécus différemment par chaque personne) peut rendre difficile la mesure objective de l'efficacité des solutions mises en place (exemple : la perception de la charge de travail ou de la liberté décisionnelle peut varier considérablement d'un individu à l'autre, ou pour un même individu en fonction du contexte).
- **Rareté des études publiées** sur le sujet de la mesure d'efficacité.
- Les actions se poursuivent *per fas et nefas* **sans que leur efficacité ne soit prouvée** (biais d'engagement et *effort justification*).
- Il est **virtuellement impossible d'isoler les facteurs** sur lesquels on souhaite mesurer l'impact des solutions mises en place (aspect multifactoriel des RPS).
- Difficultés à effectuer des **mesures objectives** et en temps réel.
- Les effets des RPS peuvent avoir des conséquences à long terme sur **la santé mentale des individus**, ce qui rend difficile la mesure à court terme de l'efficacité des solutions mises en place.
- Présence de biais causés par la différence de traitement temporel entre les mesures de qualité se basant sur les témoignages d'impression et les témoignages d'incidents.

© salym.me

Conclusion

Bien entendu, nous n'avons ici listé qu'une partie des écueils que nous avons identifiés ou qui nous ont été rapportés lors des échanges avec les différents interlocuteurs.

Au cours de cette étape, nous avons interrogé des professionnels de terrain, des décideurs, du personnel encadrant, du personnel médical, les services de police ainsi que des experts des RPS voire de la QVCT de manière plus large.

En aucune manière, nous ne saurions ignorer le travail remarquable que les chercheurs ont entamé voilà quelques dizaines d'années, ni celui des diagnostiqueurs dont l'expérience nous a été d'une aide évidente et qui ont démontré un intérêt certain pour le projet ainsi que l'ont fait virtuellement tous les interlocuteurs avec qui nous avons eu affaire.

Dans le cas d'espèce qui nous concerne, le domaine qui nous intéresse est relativement jeune et ne saurait prétendre à répondre de manière absolue et définitive à la problématique que pose l'intégration des individus dans l'environnement non naturel qu'est le monde du travail moderne ni de l'amélioration de la QVCT.

La recherche est active à l'échelle mondiale, tandis qu'un certain nombre de pays (notamment le Brésil et les États-Unis) a commencé à penser la problématique de manière plus transversale et à réfléchir aux interactions entre les facteurs eux-mêmes à l'instar du fonctionnement de notre jumeau numérique.

En tout état de cause, il apparaît clairement que se pose l'urgence de proposer aux entreprises **une approche personnalisée et moins complexe pour mitiger et traiter les risques professionnels.**

© salym.me

Les limites des modèles d’analyse des RPS

© salym.me

Le manque d'exhaustivité des modèles

Les modèles de prévention des RPS sont construits sur la base d'écoles de pensée. De fait, leur portée est limitée comme un certain nombre de disciplines, à l'image de l'ergonomie.

Ainsi, Maurice de Montmollin écrit : « un modèle est ainsi volontairement restrictif, abstrait, utilitaire ; quelquefois temporairement utilitaire seulement ».

Dans **le modèle de Lazarus**, les facteurs sociaux et organisationnels ne sont pas présents dans la réflexion.

Le modèle de Karasek s'attache principalement à l'étude des dimensions "demande" et "contrôle" et laisse de côté des éléments essentiels tels que les facteurs intrinsèques à la vie professionnelle du travailleur.

Le modèle de Niedhammer et al. ne prend pas en compte certaines dimensions comme la culture organisationnelle, la structure de l'entreprise et les politiques de gestion.

Les modèles de Karasek et Siegrist n'intègrent pas les interactions entre les facteurs de risques : les variables sont considérées comme indépendantes. Or, les dernières publications internationales montrent le contraire. La pondération de certains facteurs est même différente en fonction des interactions.

© salym.me

Le manque de représentativité des modèles

L'utilisation du **modèle de Karasek** n'a pas été étendue à beaucoup de secteurs, ce qui peut poser la question de son adaptabilité à tout contexte d'entreprise.

En ce qui concerne certains critères impactant la situation tels que l'âge ou le genre, le **modèle de Siegrist** ne permet pas une analyse détaillée des situations. Ainsi, par exemple, l'examen des réponses aux efforts et récompenses des travailleurs ne comporte pas de distinction en fonction du genre, alors même que les effets des biais culturels seront statistiquement différents selon qu'il s'agira d'un homme ou d'une femme dans le cas de discrimination liée au genre.

Le modèle de Lazarus est quant à lui très centré sur l'individu et sa capacité à gérer le stress, en omettant :

- les subtilités des processus cognitifs tels que les biais ou les émotions
- l'impact des autres facteurs (organisation du travail, relations sociales de travail, etc.) dans la régulation et notamment les stratégies de coping

Le modèle de Niedhammer et al. se base sur une méthode statistique et dépend donc de la disponibilité et de la perfectibilité des données utilisées.

© salym.me

Les cas des violences internes

Le modèle Johnson et Hall vise à analyser les conflits intergroupes. Il peut comporter des imprécisions car il se base sur l'étude des perceptions, attitudes et comportements des groupes concernés par un conflit. Or, ceci n'est pas toujours aisément et précisément mesurable.

En outre, son approche relativement dichotomique l'empêche de tenir compte de la complexité des interactions entre les différents groupes et donc des conflits pouvant les animer.

Enfin, ce modèle est incomplet car il n'envisage pas l' évolution des conflits sur le long terme, notamment selon les changements contextuels.

Le questionnaire de Franz Leymann ou *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), sert à caractériser le harcèlement psychologique au travail (mobbing).

Cet outil présente l'inconvénient d'être essentiellement basé sur le vécu négatif des répondants et sur leur auto-évaluation des situations de harcèlement qu'ils ont expérimentées.

Par ailleurs, les questions qu'il contient ne sont pas nécessairement transposables à tous les secteurs d'activité ou pour tous les emplois.

© salym.me

Les limites des questionnaires

© salym.me

Les biais affectant la fiabilité des réponses aux questionnaires peuvent falsifier les données et remettre en cause la validité du diagnostic. Ces biais peuvent être classés en quatre catégories :

- Méthodologiques : liés à la méthodologie de récolte d'informations
- Cognitifs : liés à la manière de penser
- Affectifs : liés aux sentiments et aux émotions
- Sociaux et culturels : liés aux références sociales et culturelles

La plupart des diagnostiqueurs RPS que nous avons consultés avouent ne pas tenir compte de ce genre de facteurs et estiment que des efforts ont été prévus en amont pour minimiser l'impact de ce type de facteurs.

Pourtant, ces biais peuvent aussi bien provenir des questionnaires (ceux dont nous avons eu connaissance n'en sont pas exempts d'autant qu'ils ont été rédigés sur la base d'une philosophie ou d'une école de pensée partisane), que des assesseurs, des sondés ou même du contexte dans lequel ils sont passés.

© salym.me

Les limites des formations à la prévention des RPS

© salym.me

L'une des principales solutions privilégiées dans les actions de prévention est la formation des salariés et en particulier des managers. **Or, la littérature n'apporte aucun élément concluant quant à l'utilité des actions de formation aux RPS en tant que solutions de remédiation et même de prévention.**

Autrement dit, il semble que les actions qui visent à acculturer le personnel sur la nature des RPS et les conditions de leur émergence, ne sont pas efficaces pour construire les ressources favorables à l'amélioration des conditions de travail.

Malgré cela, la quasi-totalité des formations dont nous avons pu consulter le programme privilégie malheureusement cette approche.

De manière encore plus grave, il apparaît que **ces actions se sont montrées susceptibles d'engendrer un effet inverse** à l'instar du recours à l'homéopathie ou à l'ostéopathie comme thérapeutiques de première ligne, de la pratique des arts martiaux comme moyen d'auto-défense ou plus généralement de la prédiction d'événements ou de processus stochastiques.

D'ailleurs, un certain nombre de biais cognitifs peuvent être à l'origine de ces effets : biais égocentriques (par exemple l'illusion de contrôle), de confirmation ou encore d'illusion de perception (corrélation illusoire).

"Les résultats de cette recherche ne nous permettent pas d'observer un impact efficace de la formation en tant que processus de transformation de l'action en santé au travail, du point de vue des ressources psychosociales. Autrement dit, il semble que les actions de type formation aux RPS (qui cherche à donner de la connaissance pour prévenir) ne sont pas efficaces pour construire les ressources psychosociales favorables à la santé. De plus, elles ne semblent pas soutenir l' élaboration de préconisations sur l'organisation.

En revanche, nous avons observé une plus grande tendance à l'utilisation des ressources psychosociales dans les démarches qui n'ont pas connu de formation en amont de la démarche de prévention primaire. Ce résultat peut paraître paradoxal, compte tenu des finalités des actions de prévention des RPS, mais également compte tenu de l'importance que prennent depuis plusieurs années les actions de formation aux RPS des acteurs de la santé, d'ailleurs recommandées par l'ensemble des cadres institutionnels."

Source : Sabrina Rouat. L'utilité de la formation dans la prévention des risques psychosociaux au travail.

© salym.me

Les limites des bonnes pratiques

© salym.me

Souvent utilisées dans le cadre des démarches de prévention (notamment dans le cadre de l'accompagnement et de la mise en œuvre des actions de prévention et de formation), les bonnes pratiques peuvent être un outil précieux pour les professionnels, à condition qu'elles soient utilisées de manière réfléchie et adaptée au contexte local.

Toutefois, bien qu'elles puissent apparaître comme un gain de temps, en ce sens qu'elles formaliseraient une pratique éprouvée, elles semblent représenter une partie non négligeable des raisons pour lesquelles les démarches de prévention atteignent difficilement l'étape de mise en œuvre des actions de prévention.

Outre leur difficulté à s'intégrer dans la réalité locale, les bonnes pratiques sont promptes à l' émergence de biais de raisonnement et de paralogismes rationalisés par l'illusion d'une preuve sociale. C'est la raison pour laquelle nous privilégierons systématiquement les solutions basées sur la preuve des données.

Les pages suivantes illustreront quelques limitations que pose l'usage des bonnes pratiques, sans que celles-ci ne soient spécifiques aux démarches de prévention des RPS.

© salym.me

- **Une mise en œuvre inadéquate** : même les meilleures bonnes pratiques ne seront pas efficaces si elles ne sont pas correctement mises en œuvre. Cela peut se produire en cas de manque d'engagement de la part de la direction, d'insuffisance des ressources allouées à leur mise en œuvre ou d'insuffisance de la formation dispensée aux employés.

- **Manque d'intégration avec d'autres initiatives** : elles peuvent ne pas s'intégrer naturellement aux autres initiatives de l'organisation qui visent à promouvoir le bien-être des employés ou à traiter d'autres risques liés au lieu de travail. Il peut en résulter une approche fragmentée qui n'aborde pas l'ensemble des facteurs des risques psychosociaux.

- **Coût** : alors que la pertinence d'une bonne pratique n'est pas forcément démontrée dans le contexte dans lequel elle sera mise en place, sa mise en œuvre peut parfois être coûteuse en termes de temps, de budget et de ressources, ce qui peut en limiter l'accessibilité pour certaines organisations.

- **Absence de preuve** : elles peuvent être basées sur des croyances ou des théories non prouvées, plutôt que sur des preuves solides et vérifiables.

- **L'effet de mode** : de la même manière, certaines solutions plébiscitées par les bonnes pratiques peuvent devenir populaires sans avoir été suffisamment évaluées ou testées, ce qui peut conduire à leur adoption aveugle sans preuve solide de leur efficacité.

- **Un suivi et une évaluation insuffisants** : l'efficacité de toute initiative visant à prévenir les risques psychosociaux liés au travail dépend d'un suivi et d'une évaluation réguliers. Les bonnes pratiques peuvent ne pas fournir d'indications suffisantes sur la manière de suivre et d'évaluer leur mise en œuvre et leur impact.

© salym.me

- **Standardisation** : les bonnes pratiques peuvent conduire à une standardisation excessive, réduisant la créativité et l'innovation dans la pratique professionnelle.

- **Absence de traitement des causes sous-jacentes** : elles peuvent se concentrer sur les symptômes des RPS plutôt que sur leurs causes sous-jacentes. Cela peut apporter un soulagement temporaire, mais pas de solutions à long terme.

- **Absence de prise en compte des problèmes systémiques** : les RPS découlent souvent de problèmes systémiques au sein de l'organisation ou plus largement de son environnement opérationnel. Les bonnes pratiques peuvent ne pas fournir suffisamment d'orientations sur la manière de traiter ces problèmes systémiques sous-jacents.

- **Inadaptation à la réalité locale** : elles peuvent ne pas s'adapter aux réalités locales, aux différences culturelles, sociales et économiques, aux circonstances particulières d'un lieu de travail et aux besoins et contraintes spécifiques des organisations et des professionnels, ce qui peut les rendre difficiles à mettre en œuvre.

- **Manque de flexibilité** : elles peuvent être considérées comme trop rigides et contraignantes et peuvent ne pas être suffisamment souples pour s'adapter à des circonstances changeantes ou à de nouvelles informations. Il peut en résulter une incapacité à faire face aux risques émergents ou à tirer parti de nouvelles possibilités de prévention (*plan continuation bias*, dissonance cognitive).

© salym.me

- **Dépendance excessive à l'égard de l'expertise externe** : les organisations peuvent s'appuyer trop fortement sur des experts et des consultants en RPS externes lorsqu'elles mettent en œuvre des actions basées sur des bonnes pratiques. Il peut en résulter : un manque d'appropriation et d'engagement de la part des employés, une dépendance à l'égard des solutions externes représentant un frein à la capitalisation sur les ressources internes et au développement de leurs capacités et compétences.

- **Stigmatisation** : leur utilisation peut parfois conduire à la stigmatisation ou à la discrimination des professionnels qui ne les utilisent pas ou qui ont des pratiques différentes, ce qui peut limiter la diversité et l'innovation dans la pratique professionnelle.

- **Manque d'implication des employés** : le succès de toute initiative de prévention des RPS dépend de l'implication et de la participation active des travailleurs. Les bonnes pratiques sont susceptibles d'être développées sans la participation des parties prenantes concernées et de ne pas fournir suffisamment d'indications sur la manière d'impliquer les travailleurs dans le processus, ce qui peut conduire à un manque de soutien et de collaboration lors de leur mise en œuvre.

© salym.me

La réalité opérationnelle

© salym.me

Une contrainte pour les TPE et PME

La revue Zeitschrift für Arbeits- und Organisations -psychologie a été une source éclairante lors de notre revue de la littérature. Nous avons pu mesurer l'ampleur des difficultés liées à la mise en place des plans de prévention à l'échelle des TPE et des PME.

Les défis liés à la mise en place d'une approche de prévention des RPS dans les entreprises de taille modeste se concentrent principalement sur les phases d'initiation (groupe de discussion, sensibilisation généraliste, diagnostic sommaire) et de mise en œuvre (solutions "clef en main").

Les RPS peuvent souvent être négligés tant qu'ils n'ont pas d'impact grave (biais de normalité), ce qui entraîne une prise de conscience tardive et des coûts plus élevés pour y remédier.

Même avec l'aide d'un consultant spécialisé dans la prévention des RPS, les démarches de prévention ne parviennent souvent pas à évaluer l'impact des solutions mises en place. Il est donc crucial de sensibiliser les décideurs aux conséquences potentielles de cette problématique.

Pour les organisations de taille modeste, la prévention des RPS doit être simple, peu coûteuse et intégrée dans un processus global d'entreprise dès le début. Les stratégies de prévention doivent être facilement compréhensibles et applicables, tout en étant économes en ressources. Ces organisations souhaitent également une approche personnalisée qui prend en compte leurs caractéristiques organisationnelles.

© salym.me

Une complexité inhérente à la problématique

Les risques psychosociaux sont des risques multifactoriels qui mettent en jeu toutes les composantes d'une entreprise : de son mode de gestion et son organisation, jusqu'aux individus et interactions interpersonnelles.

D'une part, une démarche de prévention sérieuse est fondamentalement très complexe. En effet, comme nous l'avons vu, l'INRS recommande de recourir à plusieurs méthodes et outils complémentaires pour obtenir une évaluation complète des conditions de travail.

D'autre part, un plan d'action rigoureux est forcément compliqué à appliquer - quand la démarche a eu la chance d'arriver à l'étape de mise en œuvre du plan d'action. De ce fait, les entreprises peuvent avoir tendance à privilégier des solutions plus faciles à réaliser et qui donnent l'impression que des actions utiles sont en cours, même si celles-ci ne résolvent pas forcément les problèmes de fond.

C'est pourquoi, une démarche de prévention des RPS qui ne s'intègre pas dans une approche systémique du fonctionnement de l'entreprise risque d'être cloisonnée et avortée.

Il arrive alors que la démarche soit reléguée à la seule charge des ressources humaines ou de celle de l'éventuel responsable QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement), qui auront moins de chance de pouvoir mener le projet à terme que s'il était porté par l'équipe entière.

Les acteurs qui pilotent la démarche de prévention des RPS se retrouvent ainsi confrontés à un point de blocage récurrent qui est le passage de l'étape de réalisation du diagnostic à celle de définition et de mise en œuvre du plan d'action.

Au final, comme nous allons le voir, toutes les étapes des démarches sont sujettes à une importante quantité de frictions potentielles qui freinent le processus de prévention. Les acteurs s'essoufflent alors rapidement et la démarche n'atteint pas l'étape des actions de remédiation, voire est tout simplement abandonnée.

© salym.me

Un investissement à l'effet incertain

L'empilement des approximations présentes à toutes les étapes d'un projet de prévention des RPS semble conduire les décideurs à prendre des décisions arbitraires (biais d'ancrage) en termes d'actions de remédiation ou à se contenter de la mise en place d'actions visibles sans questionner la qualité de celles-ci :

- formations trop génériques non applicables de manière naturelle
- séances de coaching sans base scientifique, voire totalement basées sur des pseudo-sciences
- absence de validation avant, pendant et après (mesures d'impact et de définition des indicateurs de performance)

En 2014, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a publié une étude estimant qu'1 euro investi en prévention des RPS pouvait générer un bénéfice net de plus de 13 euros en un an.

Malgré tout, *in situ*, le retour sur investissement en prévention reste incertain et compliqué à mesurer avec précision compte tenu de l'ensemble des coûts à prendre en compte.

Il s'agit par exemple des coûts directs tels que les dépenses pour la formation des salariés ou la mise en place de mesures de sécurité, et des coûts indirects tels que la perte de productivité qu'elle soit liée ou non à la mobilisation des personnels; d'autant que la littérature montre qu'il est difficile de prouver le lien direct entre une forte mobilisation sur la prévention des RPS et la réduction du taux d'absentéisme ou du turn-over.

Les méthodes d'évaluation proposées ont également tendance à se centrer plus sur les conditions de mise en œuvre de la démarche et leur logistique (pilotage, diffusion, implication des acteurs dans le temps, choix des actions, etc.) et à choisir des indicateurs basés sur des critères arbitraires apparents (mobilisation et appropriation de la démarche par les acteurs), que sur de vraies mesures d'impact des actions de prévention.

Enfin, le fait de quantifier la mobilisation comme indicateur indirect de performance revient à considérer que la sensibilisation aurait un impact dans la prévention des RPS, alors qu'il n'existe aucune preuve scientifique de l'efficacité des formations dans la prévention des RPS (et donc encore moins des campagnes de sensibilisation) sur le taux d'incidence de ces derniers.

© salym.me

Les limites de la responsabilisation des entreprises

Les démarches de prévention des RPS sont souvent axées sur la responsabilité légale de l'employeur.

Cependant, certaines causes des RPS peuvent être liées à des facteurs externes à l'entreprise, tels que la situation économique locale, les changements technologiques ou les facteurs sociaux.

Plusieurs études ont ainsi examiné les effets de la crise économique de 2008 sur la santé mentale des travailleurs en France.

Les résultats ont montré que la crise économique avait eu des effets négatifs importants sur la santé mentale des travailleurs, indépendamment des pratiques de prévention mises en place par les entreprises. Les auteurs ont souligné la nécessité de prendre en compte les facteurs externes dans les démarches de prévention des RPS.

© salym.me

III. L’expérimentation

© salym.me

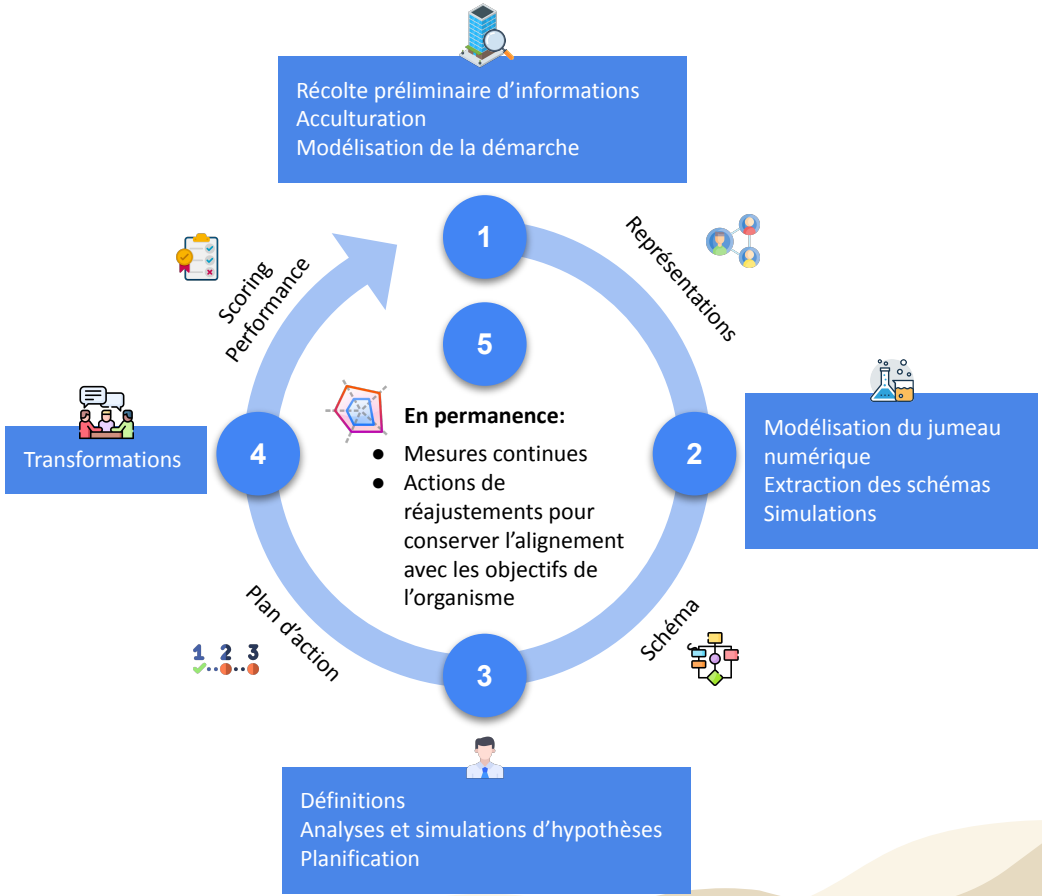
Méthodologie d’intervention

© salym.me

Le cycle d'amélioration et d'optimisation continue

© salym.me

Présentation des étapes principales



© salym.me

1

La première étape consiste en un **pré-diagnostic** et une acculturation visant à comprendre le domaine et le terrain de l'intervention, à redéfinir la problématique et à délimiter et appréhender l'étendue du champ de l'expérimentation. Elle implique une recherche documentaire, une revue de la littérature, des entretiens exploratoires, des observations sur site et des contacts avec différents acteurs de l'écosystème de l'établissement.

Cette étape permet d'adapter le cycle, les moyens humains et techniques ainsi que les modalités d'intervention à la question des RPS, compte tenu de la réalité de l'établissement. Toutes les étapes du cycle sont réalisées dans le respect des lois et des bonnes pratiques en vigueur (telles que le RGPD, les recommandations de la CNIL, etc.), mais également dans le respect des employés et des usagers de l'établissement.

2

La seconde étape fera l'objet de la **création de questionnaires** dont les réponses anonymisées seront intégrées au corpus de données. Ces données incluent les textes réglementaires et légaux en plus des informations émanant de l'établissement.

Ce corpus, fera partie de la **base de connaissance du jumeau numérique** et sera interrogé par les différentes composantes de celui-ci (algorithmes de graphes, moteurs d'intelligence artificielle…), non seulement lors de la recherche et du profilage des anomalies et des schémas, mais encore lors des simulations des hypothèses dans l'étape 3.

L'étape de **numérisation** inclut, quant à elle, les tâches de modélisation d'une partie des processus et procédures internes et externes de l'organisation ainsi que celle des interactions interpersonnelles.

© salym.me

3

L'étape de **planification** sera l'occasion pour les décideurs de débattre et d'émettre des hypothèses à la lumière des schémas qui auront été identifiés et analysés. La pertinence de ces hypothèses sera évaluée au moyen de simulations dans le jumeau numérique sans que l'établissement n'ait besoin de mobiliser des ressources particulières.

Les décideurs ainsi que le personnel auront l'opportunité de participer activement à la décomposition assistée par les IA du jumeau numérique et à la priorisation des actions de remédiation, en tenant compte des différents impératifs et contraintes stratégiques, logistiques et financières. Les recommandations automatisées de priorisation et de planification seront d'une aide certaine pour fluidifier les procédures décisionnelles de l'établissement.

4

Enfin, les **transformations** seront mises en place selon le calendrier, mesurées en continu et ajustées si nécessaire à l'aide des outils de simulation.

Ce fonctionnement dynamique évite le risque de rigidité et a l'avantage de maximiser le maintien de l'engagement des acteurs et de rationaliser l'usage des ressources.

© salym.me

5

Les **indicateurs de performance** pourront être révisés ou invalidés en fonction des résultats obtenus et des imprévus rencontrés lors de l'étape 4. À l'issue de sa première itération et parce qu'il est considéré comme un processus de l'établissement, le cycle subira des transformations dans le jumeau numérique qui en feront un cycle dynamique de maintien de l'alignement avec les objectifs, plus léger et moins coûteux en ressources et qui remplacera avantageusement sa forme initiale.

En effet, le jumeau numérique considère le cycle comme un **processus Qualité** intégré à l'ensemble des processus de l'établissement. Les itérations successives du cycle adaptatif s'accompagnent d'optimisations et de simplifications continues du cycle lui-même visant à réduire l'entropie de ses effets (alléger les modes opératoires, abroger des mesures, etc.).

Ainsi, les jumeaux numériques de deux établissements appartenant à un même groupe et régis par les mêmes dispositifs et régimes réglementaires peuvent développer de manière organique des adaptations uniques dans leurs processus, telles que des ajustements de procédures non forcément transposables entre les établissements mais respectueux des contextes locaux. Il appartiendra alors aux décideurs de privilégier une des variantes ponctuellement, définitivement ou pour effectuer des mesures d'impact.

© salym.me

Le cycle d'amélioration continue est naturellement compatible avec ceux des démarches de prévention des RPS proposés par l'INRS et l'OMS.

Cela dit, la nature de l'approche privilégiée dans cette expérimentation est autant celle d'une démarche Qualité, que celle d'une démarche de gestion des risques.

La démarche recommandée par le gouvernement canadien s'intègre parfaitement aux particularités de notre approche et aux modes de fonctionnement du jumeau numérique.

Source : securitepublique.gouv.qc.ca

© salym.me

Les moyens technologiques

© salym.me

Le modèle de jumeau numérique que nous avons développé est une version hybride qui inclut des modèles propriétaires expérimentaux physiques et issus des sciences sociales.

Couplé à des modèles d'intelligence artificielle et à des algorithmes d'optimisation continue, il permet de capitaliser sur les données de l'organisation et de son écosystème afin de proposer un certain nombre de fonctionnalités avancées telles que :

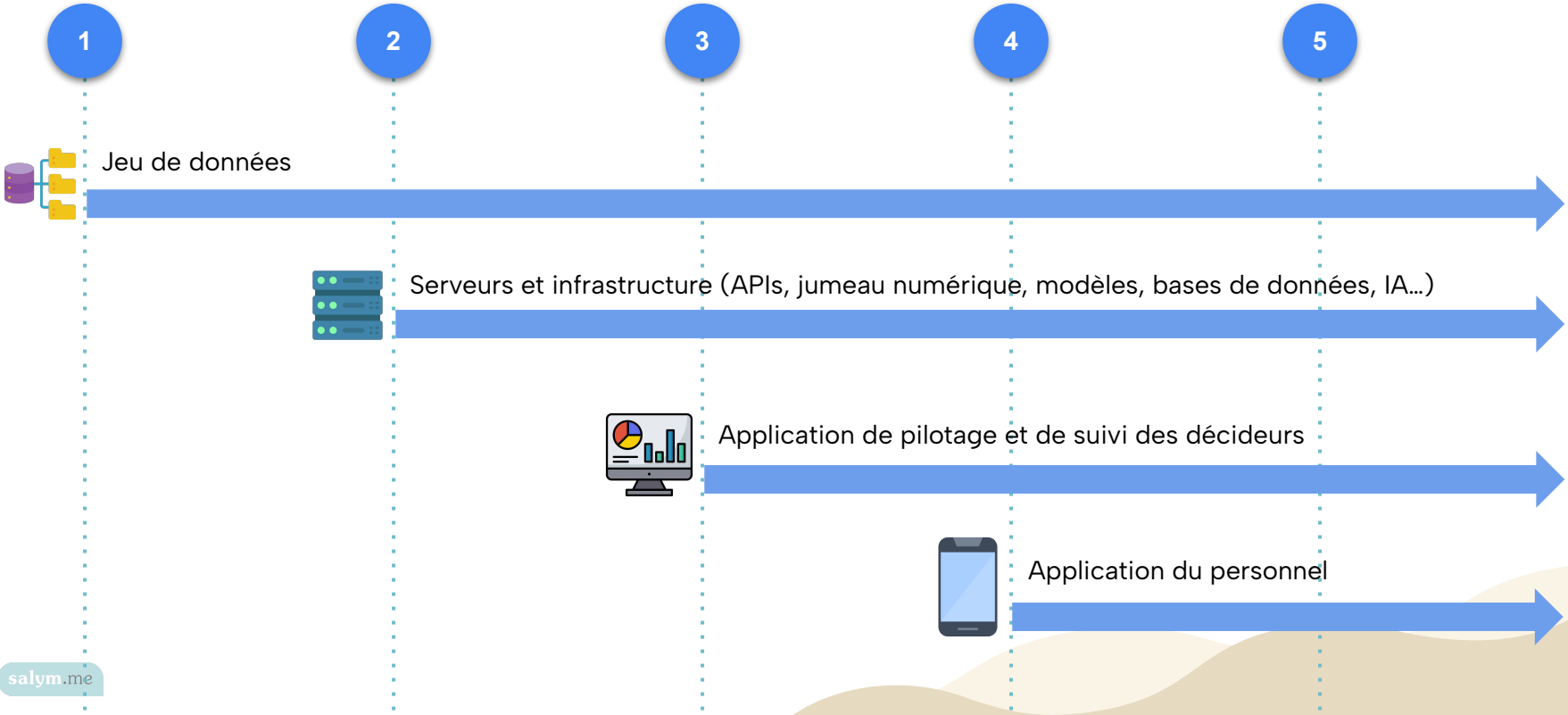
- des interfaces de pilotage de l'organisation et de gestion des ressources
- des tableaux de bord de diagnostic et de suivi
- la virtualisation des processus et la dématérialisation des procédures
- l'isolation de schémas et la mise en évidence de relations et liens de causalité
- des outils d'analyse prédictive
- des environnements de simulation
- des systèmes de recommandation
- une base de connaissance normalisée accessible par un chatbot
- des modules d'e-learning intelligent

En plus de ses fonctions natives, il est possible d'étendre les fonctionnalités du jumeau numérique par l'intégration de méthodes et d'outils tiers, ou encore de fonctions disponibles par API.

Bien qu'expérimentaux et en développement, nos modèles intègrent des dimensions absentes des outils traditionnels à ce jour, par exemple, celles liées à la prise en compte et à l'analyse de schémas comportementaux, cognitifs et émotionnels dans leur complexité et non pas seulement une classification des sentiments.

© salym.me

Mise en place des solutions technologiques



© salym.me

Criterium des transformations

© salym.me

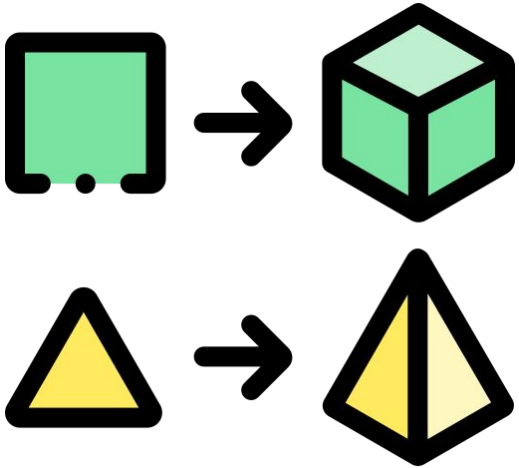
Une approche nouvelle
qui facilite les transformations

Nous croyons que le caractère **pragmatique** de toute action de transformation fait partie des priorités auxquelles les décideurs devraient se référer lors de leur démarche de prévention des RPS.

Les simulations de correction d'anomalies effectuées lors du développement de notre modèle nous ont permis d'identifier plusieurs milliers de paramètres affectant la pérennité et la validité de différentes actions dont une partie est définie et documentée dans la littérature.

Nous avons pu ainsi isoler un certain nombre de facteurs (explicables) qui semblent éclairer quant aux raisons pour lesquelles, dans le cadre des démarches QVCT, certaines actions de prévention ou de correction n'aboutissent pas malgré le caractère réaliste des objectifs et l'engagement initial des acteurs.

Nos données montrent que les probabilités qu'un changement soit réalisé et pérenne sont d'autant plus élevées que celui-ci répondra à certains impératifs dont un échantillon sera présenté dans les pages qui suivent.



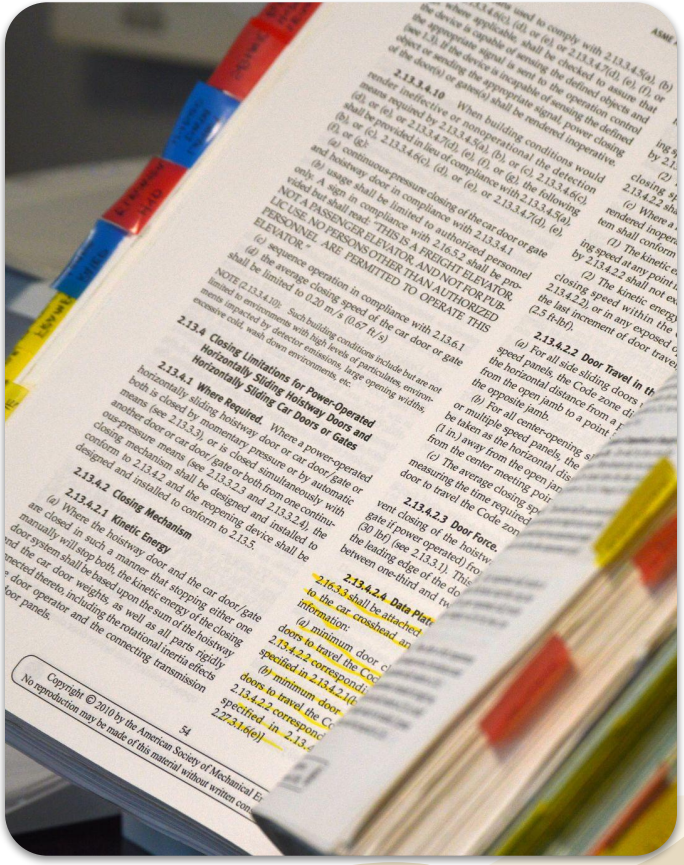
© salym.me

1. Bénéficier d’une caution scientifique

Un certain nombre de formations et séances de coaching proposées comme moyens de remédiation reposent sur des bases pseudo-scientifiques.

Tout outil d'accompagnement doit implémenter les méthodes d'analyse critique pour aider les décideurs à choisir ce type de solution, même sans expertise.

Par exemple, faire des séances de méditation ou des jeux de groupe ne garantit pas la transmission de compétences de gestion du stress en milieu professionnel ou dans une tâche quelconque.



© salym.me

2. **Être** atomique

L'ensemble des transformations doit être décomposé en atomes clairement définis (modulo les propriétés émergentes), afin de pouvoir identifier un ensemble de micro-transformations, qui peuvent alors être planifiées de manière rationnelle.

La plupart des méthodes de représentation des processus ne permettent pas ou alors très difficilement de les décomposer de manière atomique, en fonction des facteurs et des variables qui intéressent cette expérimentation. Une adaptation des normes s'avère nécessaire.

© salym.me

3. **Être réalisée** idéalement à iso-coût

De la même manière qu'une transformation simple à comprendre et clairement définie a davantage de chances d'être mise en œuvre et réussie, elle aura moins de probabilités d'être empêchée par des problèmes d'investissement ou de budgétisation, si son coût s'intègre dans le fonctionnement habituel de l'entreprise.

Un jumeau numérique utile se doit d'intégrer des métadonnées (telles que les données économiques, les compétences internes…) lors des simulations de faisabilité afin de rationaliser les dépenses et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une transformation.

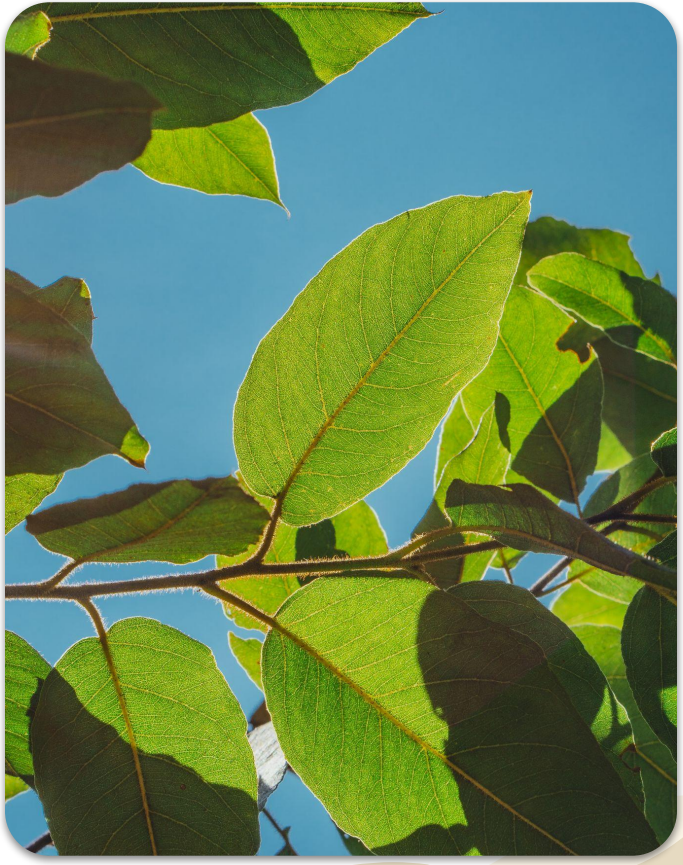
© salym.me

4. **Être réalisée** idéalement à iso-énergie

Une transformation qui s’intègre naturellement dans les processus de l’entreprise et dans les tâches des collaborateurs se fera de manière plus naturelle.

De la même manière, une action de formation devrait idéalement prendre en compte la surcharge cognitive et les modes de représentation de l’apprenant pour lui offrir une expérience d’apprentissage hyper-personnalisée.

Enfin, les redéfinitions continues des processus (majoritairement sous forme d'ajustements des modes opératoires) doivent se faire sans effort inutile, ce que les simulations peuvent aider à quantifier et à qualifier.



© salym.me

5. **Être réalisée** idéalement à iso-ressources

Nous préférerons toujours capitaliser sur les ressources humaines et matérielles existantes ainsi que sur les connaissances latentes de l'entreprise, plutôt que de recourir à des éléments extérieurs dont l'intégration nécessite des coûts et des efforts supplémentaires.

Un médicament ne devrait idéalement pas causer d'autres symptômes.

© salym.me

6. **Être** mesurable

La littérature abonde sur la question de la problématique de la mesure de la performance des actions de transformation et de formation, tandis que le législateur se saisit de plus en plus de la question.

Les hypothèses à évaluer lors de l'élaboration du plan d'action n'ont pas à dépendre de croyances ou d'opinions subjectives. Dans le même sens, une action mesurée est une action dont on peut évaluer la pertinence, ce qui évite ainsi de découvrir qu'elle était inadaptée ou qu'elle aurait pu être ajustée avant d'arriver à son terme.

L'intérêt des modèles innovants implémentés dans le jumeau numérique réside justement dans la possibilité pour les décideurs et des techniciens de mieux appréhender les situations complexes à l'origine de la dégradation de la QVCT, non seulement lors de l'étape d'analyse et de simulation, mais également grâce aux indicateurs présents dans le tableau de bord de l'interface de pilotage.

© salym.me

7. Ne pas présenter de surcharge inutile

L’utilisation de la technologie comme outil de gestion de prévention des RPS ne devrait pas être vécue comme une surcharge émotionnelle, technologique ou organisationnelle.

La majorité des interfaces des applications métier du secteur de l'action sociale que nous avons pu tester ou voir démontrent de graves lacunes de conception en termes d'usabilité et d'expérience utilisateur (UX).

En effet, certaines procédures sont si complexes qu'elles nécessitent paradoxalement un temps plus long une fois dématérialisées. Selon les témoignages de professionnels de l'ASE, certains décideurs ont eu tendance à percevoir le gain de temps et d’énergie qu’apporte la dématérialisation comme une opportunité d’ajouter une charge de travail supplémentaire aux collaborateurs de terrain, lesquels ne pouvaient déjà pas suivre correctement leurs procédures par manque de temps.

Certains éducateurs actuellement en poste en Ile-de-France ont témoigné avoir reçu l'instruction de remonter un maximum d'informations et d'incidents, ce qui a eu pour effet de mobiliser une partie irrationnelle de leur temps dans cette procédure, d'autant que le site dédié nécessite un nombre élevé de clics et d'affichages de pages pour que cette tâche soit effectuée.

Nous avions déjà constaté que les professeurs de l'Éducation nationale expérimentent également ce genre de situation pour certaines procédures.

© salym.me

8. **Respecter l'intégrité** physique et psychologique et la vie privée

Nous avons constaté que certaines instances profitaient de la dématérialisation des procédures pour récolter plus de données que nécessaire.

La plateforme utilisée par certains de nos interlocuteurs est devenue le moyen de communication privilégié entre le personnel encadrant et les éducateurs, négligeant par la même occasion l'importance de la communication non verbale ; alors même que cette dernière permet d'observer les signes d'un malaise non exprimé.

En effet, il existe un décalage entre l'expression de sa propre émotion et l'émotion elle-même.

C'est pourquoi un observateur extérieur est nécessaire pour calibrer ses propres émotions (d'où la limite des modalités traditionnelles de passation des questionnaires).

Tout au long de son évolution, l'humain a appris à comprendre les émotions de ses pairs à travers ses comportements, ses gestes et ses expressions faciales.

A titre d'illustration, c'est pour tenter de pallier les limites communicationnelles des réseaux sociaux que les utilisateurs utilisent des émoticônes pour exprimer leurs émotions de manière explicite.

© salym.me

9. **Faciliter** les échanges

Tout outil non naturel utilisé comme médium principal des relations interpersonnelles peut devenir un obstacle susceptible de favoriser l'émergence de tensions et d'affecter durablement les conditions de travail.

Un outil se doit de fluidifier la collaboration et la communication entre les acteurs afin de maximiser la pérennité des transformations.

L’ergonomie et les fonctionnalités présentes dans les logiciels utilisés dans le cadre du travail devraient être pensées à cet effet.

© salym.me

10. **Participer au maintien** de l'engagement

Nous pensons que les professionnels comme les usagers doivent s'approprier leur propre réussite pour que les résultats soient durables.

Il est important que les acteurs participent à la construction du plan d'action afin d'en comprendre les détails et de les y préparer mentalement et en termes de compétences.

Nous avons déjà discuté de l'importance de la prise en compte de l'expérience utilisateur lors de la conception des outils. Dans cette optique, nous privilégions systématiquement la ludification (gamification) comme vecteur de sollicitation des motivateurs intrinsèques plutôt que des motivateurs extrinsèques, éphémères par définition.

Par exemple, il était évident que la distribution de tablettes aux collégiens et l'installation de tableaux numériques coûteux dans les classes n'allaient pas avoir l'impact escompté par les décideurs politiques, lesquels avaient ignoré l'effet d'un certain nombre de biais de raisonnement fallacieux, tels que l'*argumentum ad novitatem*.

Ce biais souvent couplé à une saillance émotionnelle forte participe à donner l'illusion que la bonne décision aura été prise.

La plupart des professeurs interrogés lors d'un précédent projet nous avaient confirmé que la majorité des tablettes étaient au placard ou revendues sur internet tandis que de moins en moins de professeurs utilisaient leur tableau numérique (dont le coût avait été de 20 000 euros).

© salym.me

Exemples de critères utilisés pour évaluer les options de traitement des risques

Critères	Exemples
Équité	Les responsables du risque contribuent-ils à sa diminution? Si le risque n'est pas d'origine humaine, les coûts sont-ils partagés équitablement?
Moment dans le temps	Cette option aura-t-elle des résultats rapides?
Effet multiplicateur	Cette option incitera-t-elle une tierce partie à réduire davantage les risques?
Rapport coûts/avantages	Cette option a-t-elle le meilleur rapport coût-bénéfice ou existe-t-il des alternatives plus économiques pour atteindre les mêmes résultats?
Efficacité administrative	Cette option est-elle facile à mettre en œuvre ou risque-t-elle d'être négligée à cause de problèmes administratifs ou de manque de ressources ou de compétences?
Conformité aux lois et aux règlements	Cette option respecte-t-elle les normes juridiques en vigueur?
Continuité des effets	Les effets de cette option seront-ils durables ou éphémères?
Compatibilité	Cette option est-elle compatible avec d'autres mesures existantes ou potentielles?
Autorité de juridiction	Le niveau de gouvernance/gouvernement concerné a-t-il le pouvoir légal d'appliquer cette option? Sinon, peut-on inciter des niveaux supérieurs à le faire?
Effets sur l'économie	Quels seront les impacts économiques de cette option?
Effets sur l'environnement	Quels seront les impacts environnementaux de cette option?
Création de risques	Cette option entraînera-t-elle de nouveaux risques?
Potentiel de réduction des risques (risque résiduel)	Quelle part des pertes liées à ce risque sera évitée grâce à cette option?
Acceptabilité politique	Cette option a-t-elle des chances d'être approuvée par les gouvernance/gouvernements concernés?
Réactions du public et des groupes du milieu	Est-il possible que cette option provoque des réactions négatives?
Liberté individuelle	Cette option viole-t-elle ou nie-t-elle des droits fondamentaux?

Traduit de : EMERGENCY MANAGEMENT AUSTRALIA adapté de Foster

© salym.me

Application aux RPS

© salym.me

Notre technologie initialement développée pour la gestion des ressources humaines dans les environnements changeants semble naturellement adaptée à la question des RPS.

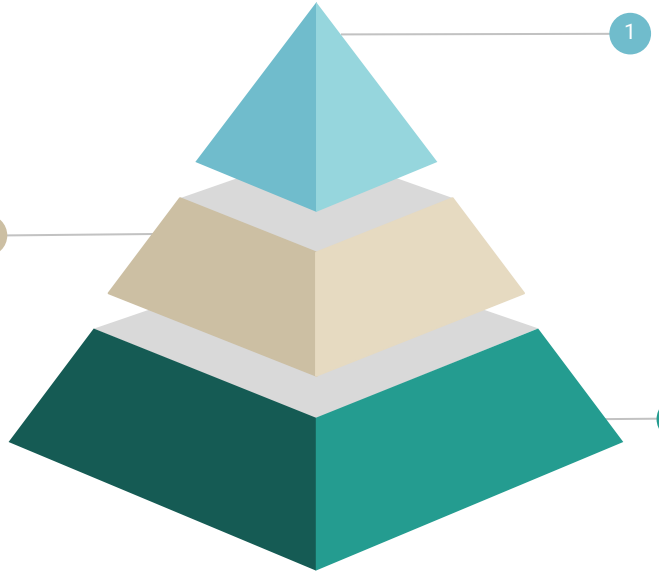
Elle intègre des modèles virtuels (individus, organisations…) à une analyse prédictive de la QVCT qui prend en compte les contraintes des différentes dimensions de la réalité (émotions, biais cognitifs, comportements, aléas, risques internes et externes, impératifs de productivité…).

Le jumeau numérique intègre nativement les différentes dimensions mesurées par les questionnaires d'évaluation de RPS qui ne sont qu'un cas particulier des paramètres déjà présents dans nos modèles.

Grâce à son caractère agnostique, il est possible de lui superposer virtuellement tout modèle de prévention tout en bénéficiant d'une vision plus globale de la réalité de l'organisation et de ses collaborateurs.

© salym.me

Notre approche de la gestion des risques professionnels



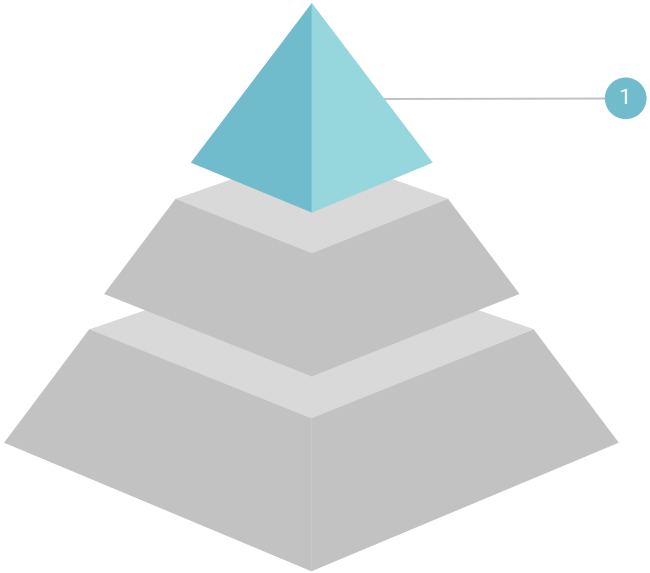
1 Adaptativité et approche agnostique non modèle/méthode dépendante

2 Granularité à échelle variable

3 Application aux 3 niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire

© salym.me

Adaptativité et approche agnostique
non modèle/méthode dépendante

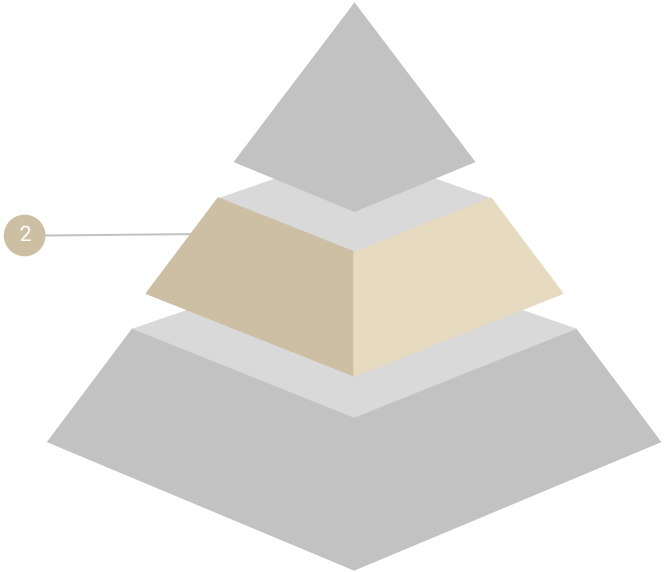


- agnostique (permet l'intégration de méthodes, modèles ou outils d'évaluation existants)
- mathématiquement et physiquement rationnels (pondération et décorrélation des facteurs de risques, propriétés émergentes etc.)
- hyper-personnalisable

© salym.me

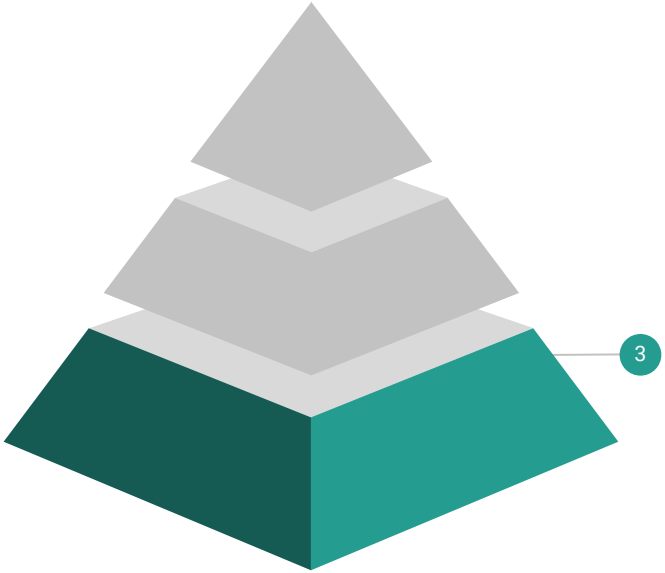
Granularité à échelle variable

- des actions spécifiques à chaque niveau (organisation, collectif et individu)
- intégrer les personnes, les processus et les connaissances et les articuler dans l'organisation pour identifier les points de frictions et les schémas problématiques
- des remédiations d'origine techniques, humaines ou organisationnelles
- un nouveau mode de formation continue basé sur des micro-tâches et sous forme de jeu afin d'accompagner les salariés dans leur évolution sans surcharge ni culpabilisation



© salym.me

Application aux 3 niveaux de prévention: primaire, secondaire et tertiaire



- sensibiliser, communiquer et former sur les causes et les risques et leur remédiation de manière claire, personnalisée et pragmatique
- identifier et agir sur les situations à risques par des solutions actionnables et réalistes
- savoir reconnaître les indicateurs d'alerte pour prévoir et mitiger l'exposition aux risques
- identifier les situations d'urgence ou de crise, et les gérer de manière fluide
- favoriser le maintien ou le retour à l'emploi

© salym.me

Conclusion

© salym.me

Nous pensons ainsi que les solutions de remédiation doivent être conçues dans le but de produire des effets durables à travers une approche collaborative et bienveillante.

Il s'agit par exemple de redéfinir le statut de l'erreur en milieu professionnel pour réduire le sentiment de culpabilisation chez les collaborateurs et d'éviter que les démarches de prévention soient trop contraignantes ou fassent naître un climat de suspicion.

Quant aux facteurs de risque eux-mêmes, ils ne sont pas forcément négatifs de manière absolue (ou positifs dans le cas des facteurs de protection) : par exemple, dans certains contextes, pour une même tâche, l'absence d'autonomie décisionnelle peut tantôt s'accompagner d'une augmentation de la charge émotionnelle, tantôt avoir un effet facilitant dans l'accomplissement de celle-ci.

Nos simulations montrent qu'en plus de ses effets de synergie, inhibiteurs et additifs, une combinaison particulière de facteurs peut ainsi faire émerger des propriétés nouvelles de manière *ad hoc,* selon le contexte dans lequel ces facteurs apparaissent conjointement. De manière similaire, les propriétés émergentes d'une molécule ne découlent pas directement des propriétés des atomes qui la composent.

C'est pourquoi l'interconnexion des facteurs de RPS présents à différents niveaux de schémas contextuels dans le jumeau numérique évite le traitement binaire (ressources/contraintes) et simpliste des facteurs à mesurer et de leur impact.

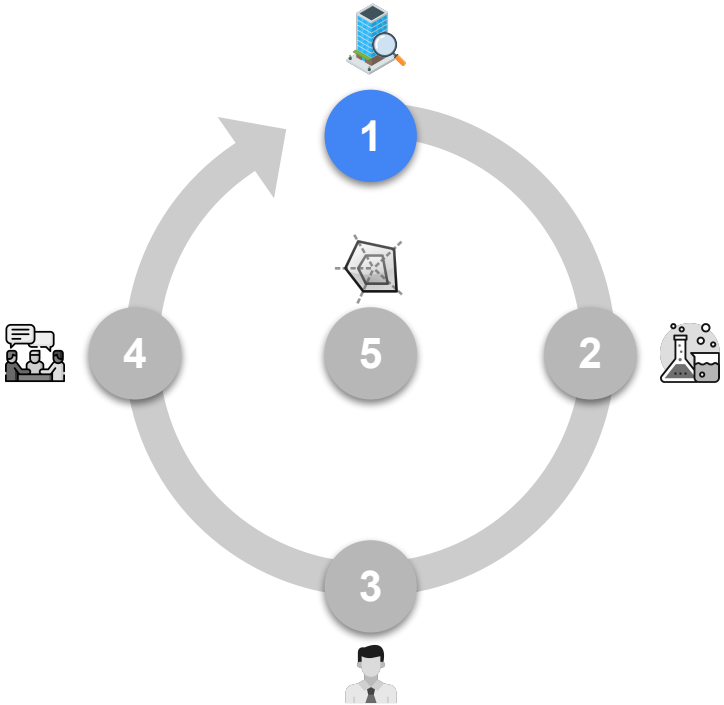
Elle permet en outre une analyse plus fine et respectueuse de la réalité, prenant en compte les différents paramètres non seulement contextuels (dans lesquels s'inscrivent les tâches) mais également environnementaux (dans lesquels évoluent les individus).

© salym.me

Étape 1

Récolte préliminaire d’informations, acculturation et modélisation de la démarche

© salym.me



Une première étape de pré-diagnostic et d'acculturation vise à comprendre le champ d'intervention, à affiner ou redéfinir la problématique, à déterminer l'étendue du chantier et à cataloguer le corpus de données disponibles et nécessaires.

Un serveur éphémère a été mis en place pour modéliser les premiers éléments servant à vérifier la réalisabilité théorique et technique du projet.

Cette étape permettra lors de la prochaine :

- d'adapter le cycle, les modèles, les algorithmes et les modalités d'intervention
- de concevoir le jumeau numérique et l'infrastructure informatique
- d'allouer les moyens humains et techniques

en fonction de la problématique des RPS et de la réalité du terrain d'expérimentation.

© salym.me

Le directeur de l'établissement a mis à disposition une documentation équivalant à plus de 10 millions de caractères émanant de la MECS seule (absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, arrêts maladie, constats, dépôts de plaintes, départs, effectif, embauches, emplois du temps, incidents, masse salariale, organigramme, plan, promotions, rapports, risques professionnels, signalements, travailleurs handicapés…).

Nous avons également eu accès à des données territoriales issues de plusieurs sources officielles (dont le ministère de l'Intérieur), ainsi qu'à des données médico-sociales émanant de l'écosystème.

Les entretiens exploratoires montrent que les employés, tout comme le directeur, sont en demande de solutions concrètes. Les employés consultés émettent une demande de moyens d'alerte et de prédiction des incidents.

Ils craignent que la démarche soit réduite à un simple survol et à des recommandations standard non actionnables d'un point de vue opérationnel.

Cette étape a permis d'établir le profilage de l' établissement, ainsi que celui du catalogue et de la structure des données. Ces éléments serviront au développement des outils et à l'élaboration des questionnaires lors de l'étape 2.

© salym.me

Première analyse des données

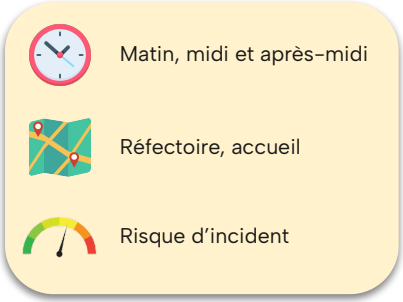
Une analyse sommaire des données préliminaires met déjà en évidence un certain nombre de schémas qu'il s'agira d'infirmer, de confirmer et de compléter à l'étape 2, puis d'expliquer à l'étape 3, et enfin de corriger à l'étape 4.

Même si la faible quantité de données récoltées lors de cette étape exploratoire ne permet pas de garantir l'exactitude de ces schémas, nous avons pu ainsi en projeter certains, notamment sous forme de :

carte thermique

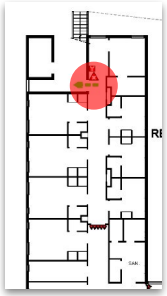
Les unités de vie sont les plus impactées

contexte d'incidence



Données spatio-temporelles (qui devront être croisées)

zone d'incidence élevée



Point de sortie non autorisée

relation et des lien de causalité

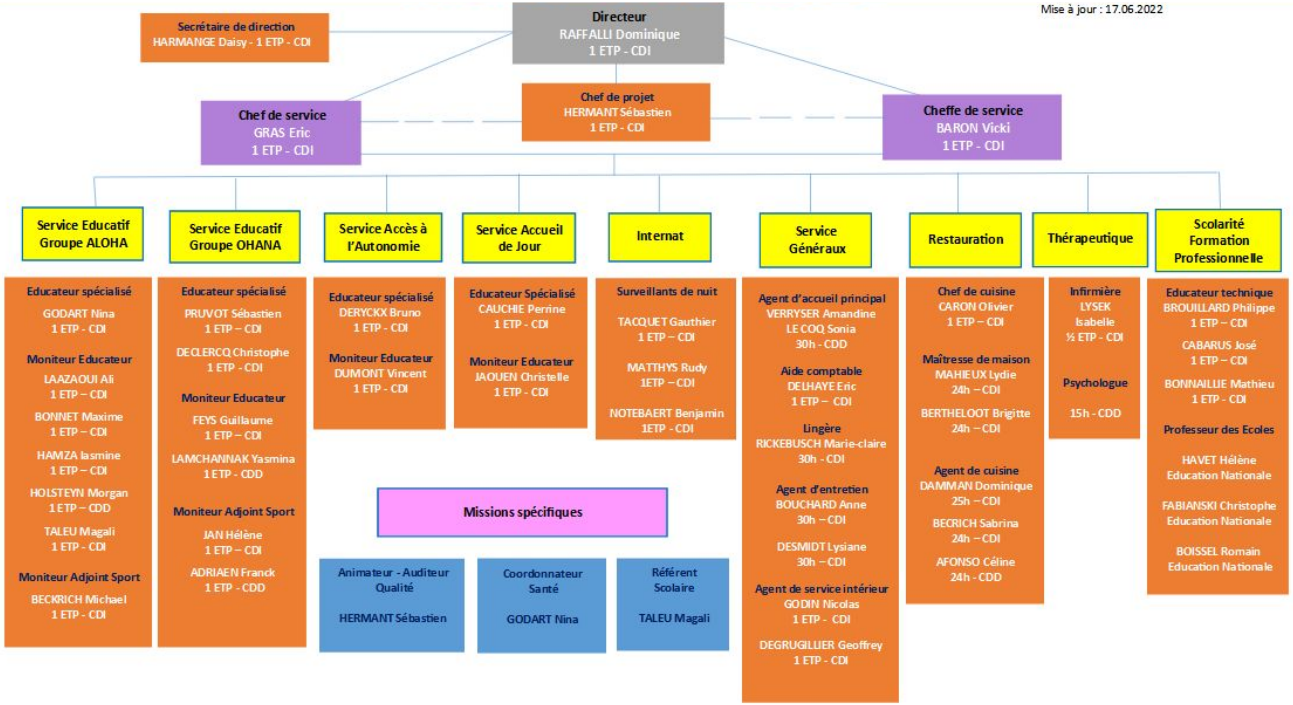
Exemple de cas d'escalade de violence

© salym.me

Éléments d'organisation

© salym.me

Organigramme de la MECS Paul Machy



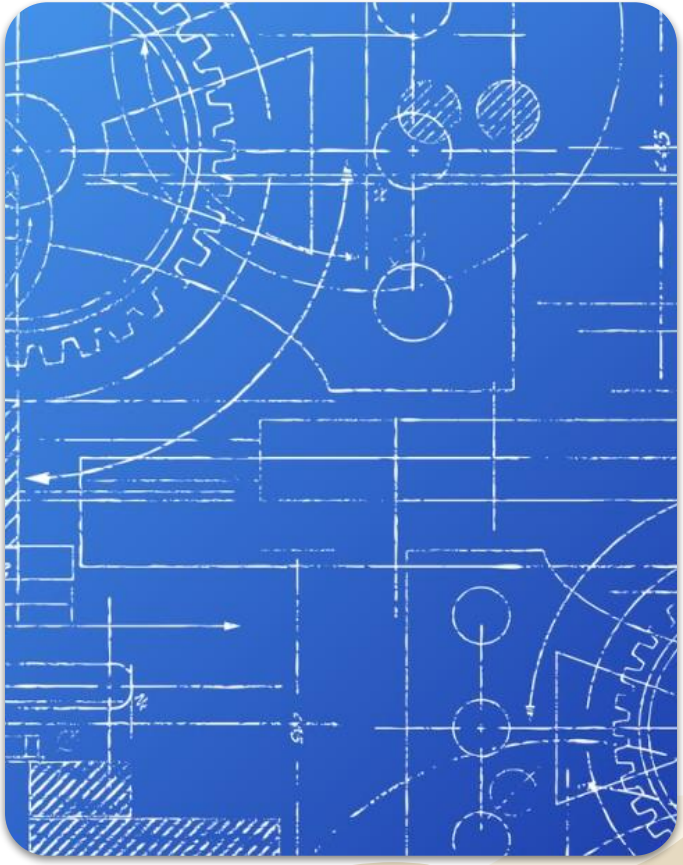
Source : MECS Paul Machy

© salym.me

Nous avons tenté de schématiser le parcours quotidien des usagers sur la base des échanges avec le personnel.

L'étape 2 fera l'objet d'une modélisation plus détaillée qui prendra en compte les différents profils d'usagers (qui ont des parcours différents) et les différents corps de métiers que compte l'établissement.

Les données spatio-temporelles sont critiques pour exploiter pleinement les capacités du jumeau numérique intelligent, car en s'intégrant à la trame du modèle, elles permettent d'affiner la précision des schémas, des alertes et prédictions, mais également d'adapter les modes opératoires des procédures en temps réel.

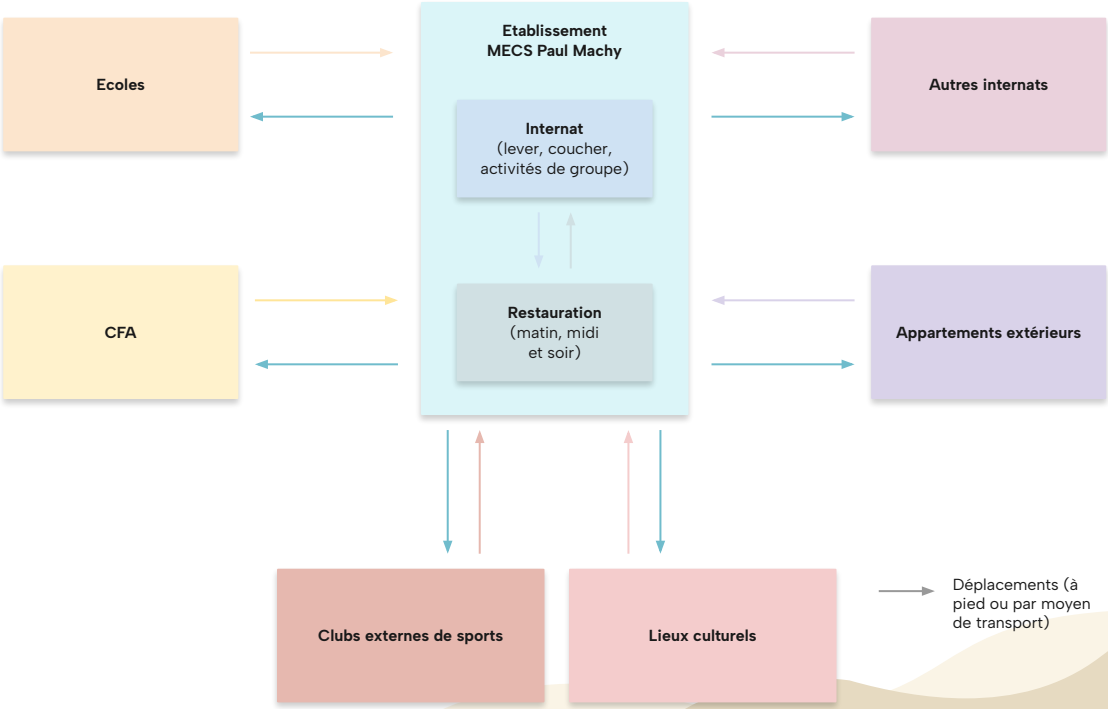


© salym.me

Les principaux lieux de vie des usagers

Les lieux de vie ainsi que les déplacements font potentiellement l'objet d'incidents ou d'accidents dont la nature et la fréquence seront étudiées à l'étape 2.

- L'accueil à la MECS Paul Machy se fait toute l'année. Les usagers ont accès à l'école et au CFA en fonction de leur âge et de leur projet personnalisé.
- Les plages horaires de travail du personnel de la MECS vont généralement de 7H à 23h avec des rotations pour assurer les journées, soirées, les week-ends sur 4 semaines.

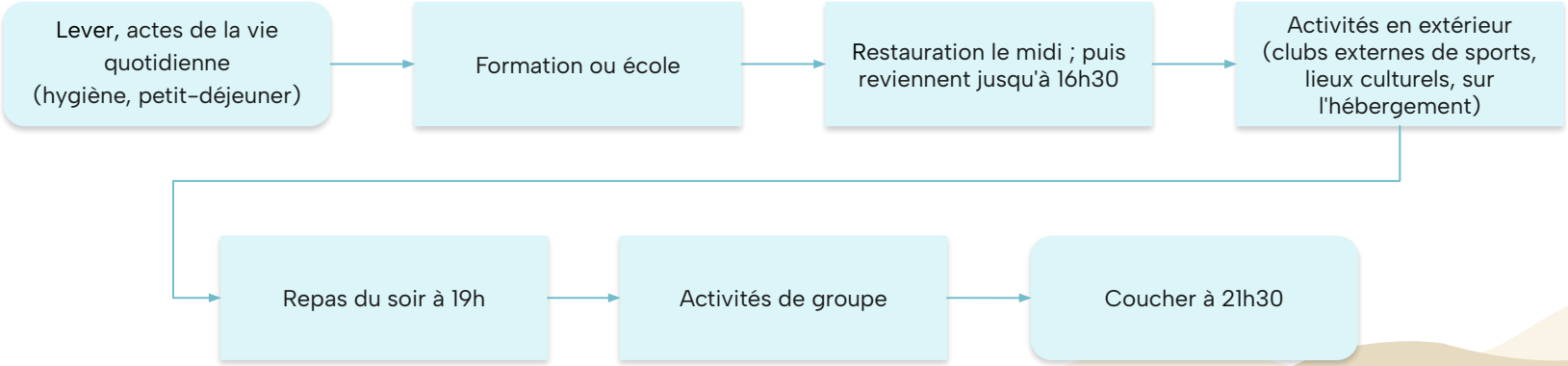


© salym.me

Présentation d'une journée type

Sur la base des échanges, nous avons pu modéliser la trame de la journée type des usagers dont une version simplifiée est représentée ci-dessous.

La décomposition de cette journée type et son augmentation par nos modèles et en données spatio-temporelles, plannings des employés, entités de l'écosystème et surtout en fiches d'incidents permettront de mettre en évidence des schémas d'anomalies dans les procédures ou dans des contextes déterminés.



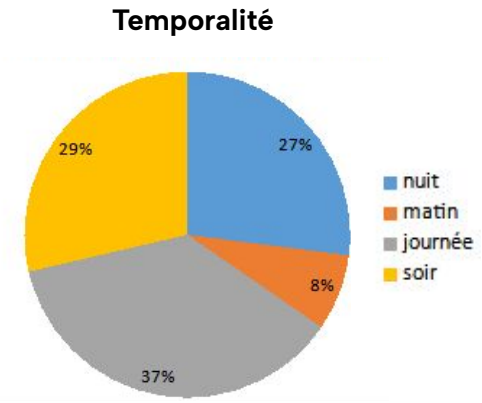
© salym.me

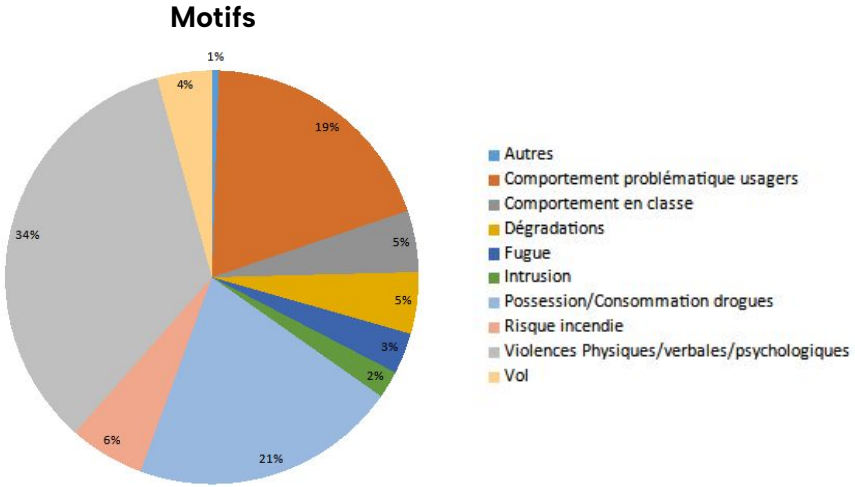
Profilage de la délinquance

© salym.me

Éléments de synthèse

Fiches incidents 2021 dans l'établissement





Plus de la moitié des incidents se sont passés **après 18h** en 2021 donc après les temps d'apprentissage.

34% des incidents concernaient des **agressions**
24% des incidents concernaient des **incivilités**
17% des incidents concernaient des actes de **vandalisme**

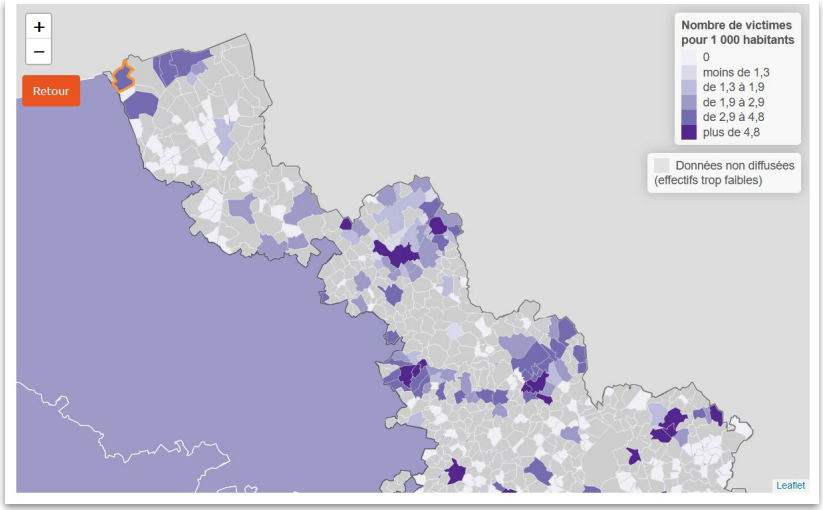
© salym.me

Source : MECS Paul Machy

Contexte local

Afin de trouver d'éventuels liens entre la délinquance externe et les incidents au sein de l'établissement, nous intégrerons les données issues du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. Les catégories de crimes et délits présentes dans le dataset sont les suivantes :

- coups et blessures volontaires sur personnes de 15 ans ou plus dans le cadre familial
- autres coups et blessures volontaires sur personnes de 15 ans ou plus
- violences sexuelles
- vols avec armes
- vols violents sans arme
- vols sans violence contre des personnes
- cambriolages de logement
- vols de véhicules
- vols dans les véhicules
- vols d'accessoires sur véhicules



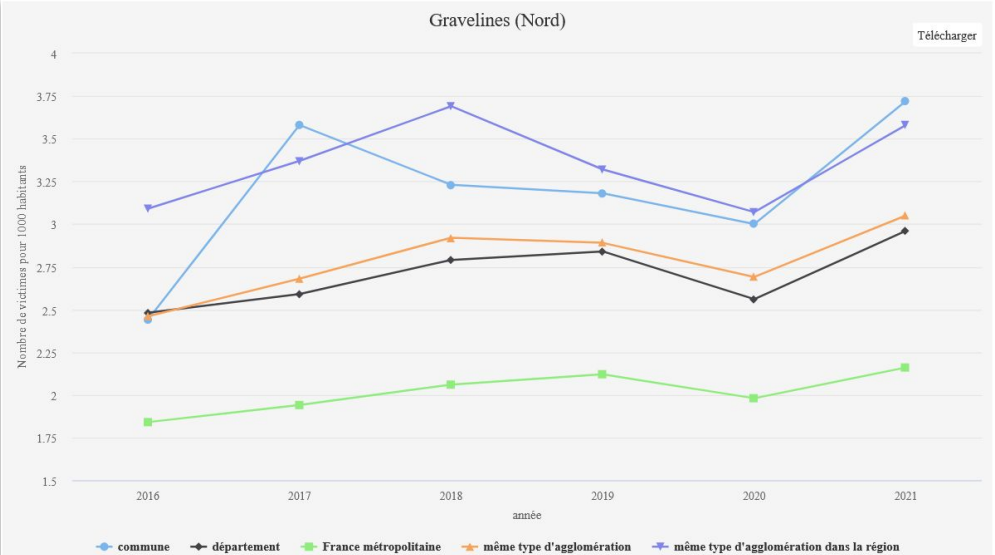
© salym.me

Nombre de victimes pour 1000 habitants

La tendance à la hausse du nombre de victimes de coups et blessures volontaires en dehors du cadre familial est observée au niveau national (France métropolitaine) entre 2020 et 2021.

Cette augmentation est particulièrement marquée dans le département du Nord et dans des agglomérations similaires à celle de Gravelines.

Cependant, la commune de Gravelines est plus fortement touchée par cette augmentation que d'autres agglomérations similaires de la région.



Gravelines (Nord, région Hauts-de-France) est une commune qui recense 11 014 habitants en 2019, elle est située dans une unité urbaine comptant entre 100 000 et 199 999 habitants.

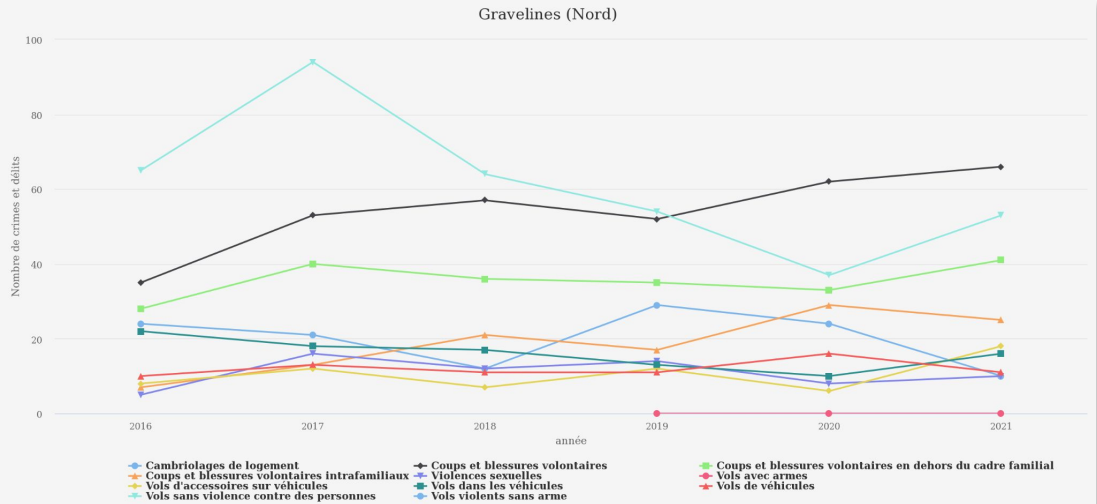
Source : SSMSI, base communale des crimes et délits enregistrés par la police et la gendarmerie ; Insee, recensement de la population.

© salym.me

Nombre de crimes et délits

Les coups et blessures volontaires en dehors du cadre familial occupent la deuxième place en termes de criminalité et de délinquance dans la commune de Gravelines, après les vols sans violence contre les personnes.

Ils constituent en outre la première cause de violence dans la catégorie des coups et blessures volontaires.



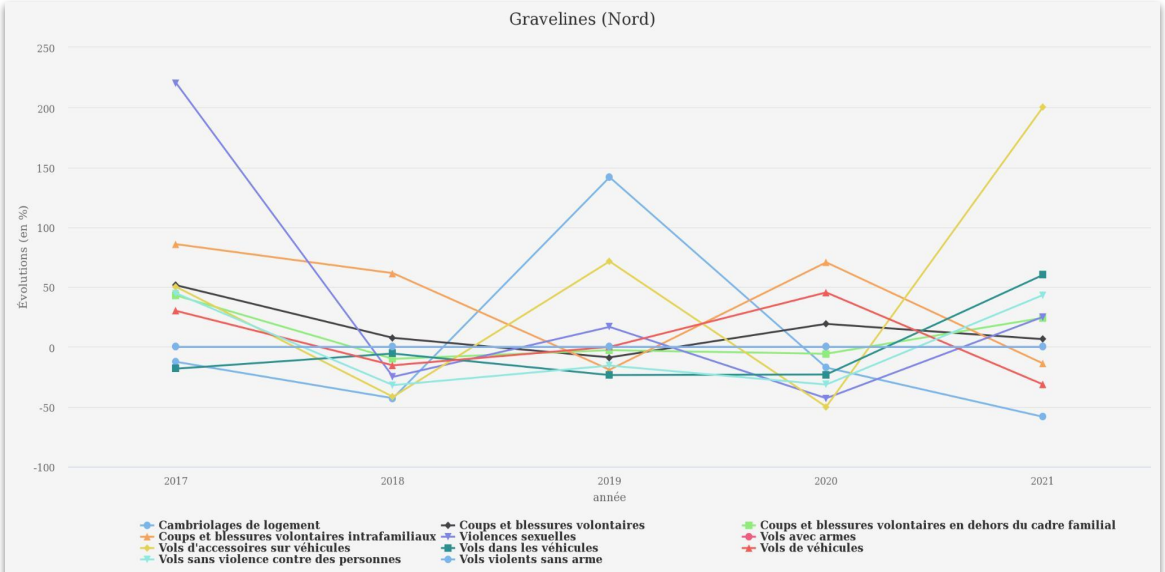
© salym.me

Évolution depuis 2017

En 2021, à Gravelines, les vols ont connu la plus forte augmentation ; en particulier les vols d'accessoires sur véhicules qui ont augmenté de 200% par rapport à 2020.

Les coups et blessures volontaires en dehors du cadre familial ont également connu une importante hausse dans cette ville, comparé à l'année 2020 : plus de 24%.

Les violences intrafamiliales ont quant à elles diminué de 13,8% entre 2020 et 2021.



Gravelines (Nord, région Hauts-de-France) est une commune qui recense 11 014 habitants en 2019, elle est située dans une unité urbaine comptant entre 100 000 et 199 999 habitants.

Pour certain(s) indicateur(s), le nombre de faits constatés à Gravelines est inférieur au seuil d'interprétabilité et de respect du secret statistique pour qu'il soit diffusé sur l'ensemble de la période.

Source : SSMSI, base communale des crimes et délits enregistrés par la police et la gendarmerie.

© salym.me

Périmètre d’intervention

© salym.me

Pôle « restauration »

Les objectifs de l'équipe du réfectoire de la MECS sont multiples. Elle cherche à transmettre aux usagers des repères familiaux en leur proposant des menus équilibrés préparés sur place.

Tout en étant à l'écoute des goûts des usagers, l'équipe encourage également la diversification des saveurs et l'acquisition de nouvelles connaissances en matière de gastronomie.

Pour favoriser la convivialité, des moments de partage tels que des goûters ou des repas thématiques sont organisés.

En outre, l'équipe s'engage dans une démarche Zéro gaspillage en pesant et affichant quotidiennement les déchets générés dans le self.

© salym.me

Pôle d’accompagnement diversifié en journée

L'accueil de jour est conçu pour répondre aux besoins de jeunes usagers âgés de 13 à 17 ans, et vise à assurer plusieurs missions essentielles.

Tout d'abord, il s'agit de maintenir les liens familiaux et sociaux en accompagnant l'usager à son domicile familial ou sur son lieu de scolarisation.

Ensuite, le service d’accueil de jour accompagne l'usager dans son projet de formation et/ou d'insertion professionnelle, afin de faciliter sa transition vers la vie d’adulte.

Enfin, l'objectif est de stabiliser l'usager dans son parcours social et citoyen, en lui offrant un environnement sûr et sécurisant.

Le centre de formation dédié aux usagers de 13 à 18 ans a pour objectifs de favoriser la remobilisation scolaire, de mettre en place une pédagogie adaptée aux besoins de l’usager, de mener des actions en faveur de l’alphabétisation et de la maîtrise des compétences de base, de faire découvrir un métier, de dispenser des formations qualifiantes et de travailler sur l’insertion sociale et professionnelle pour les usagers ayant des difficultés scolaires, voire en décrochage scolaire.

Les usagers ont également la possibilité de se former en interne durant leur parcours.

© salym.me

Pôle thérapeutique

Le pôle est soutenu par une infirmière en interne et un médecin qui intervient dans le cadre d'un partenariat avec l'établissement.

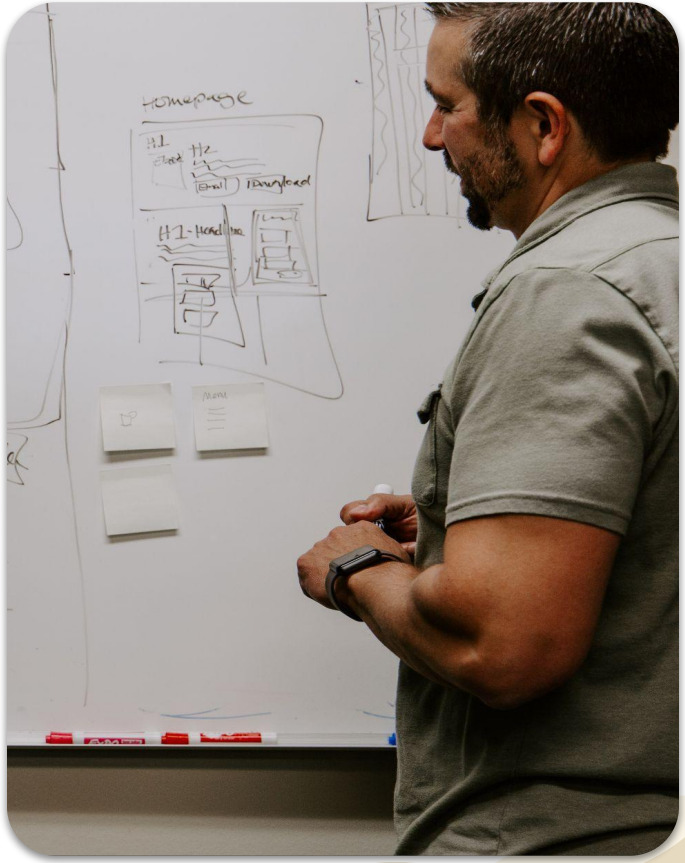
Les activités du pôle consistent à effectuer des bilans de santé en collaboration avec le centre de bilan de santé de la CPAM pour les usagers accompagnés, à développer un réseau local de spécialistes médicaux et paramédicaux en réponse aux objectifs du projet individuel de l'usager et à mener des actions de santé en fonction des besoins identifiés tels que les addictions, la vie affective et sexuelle.

© salym.me

Pôle services généraux

Le pôle administratif est responsable de la gestion administrative de la structure, ainsi que de l'accueil et de l'entretien des bâtiments, des équipements, du linge, etc.

En outre, les professionnels de la MECS Paul Machy s'engagent dans divers projets éducatifs, sportifs, culturels, loisirs, vacances, etc.



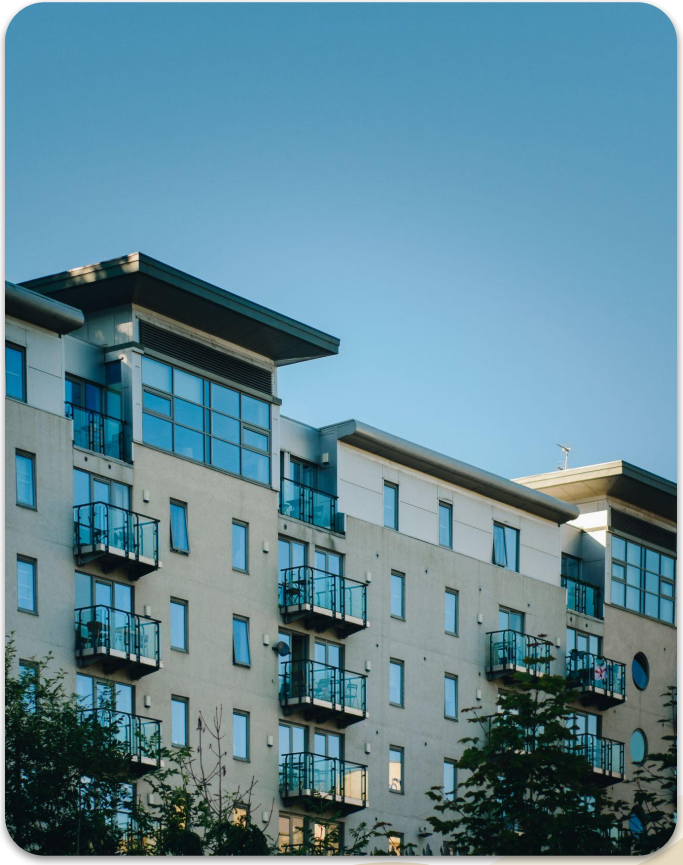
© salym.me

Pôle d’accompagnement « hébergement »

Le pôle hébergement de la MECS Paul Machy propose un accueil des usagers en internat, avec 35 places dans un lieu d'hébergement collectif organisé en 3 unités de vie. Chaque unité de vie dispose également de locaux d'intendance (buanderie, entretien), ainsi que de lieux collectifs tels qu'une salle de télévision et une salle de restauration avec cuisine d'appoint.

De plus, des usagers de 16-18 ans peuvent être accueillis en semi-autonomie dans des maisons ou des appartements pour apprendre progressivement l'autonomie et les tâches du quotidien telles que l'entretien des locaux, la préparation des repas et la lessive.

L'établissement propose également un internat scolaire dans le Lycée Ste Marie de Bailleul (30 places) pour les MNA, mais nous n'avons pas eu d'informations sur ce secteur du pôle hébergement. En outre, le pôle hébergement assure la gestion administrative, l'accueil et l'entretien de la structure, ainsi que la conduite de différents projets éducatifs, sportifs, culturels et de loisirs.



© salym.me

Constat

© salym.me

Incidents à la MECS Paul Machy

Il apparaît que les employés de l'établissement sont victimes de la totalité des catégories de facteurs de risques psychosociaux (en lien avec le stress et les violences internes et externes) et qu'une partie des causes qui ont mené à cette situation est historique et s'est insérée dans la culture de l'établissement.

La réussite du projet dépend donc, entre autres, de notre capacité à respecter le secret des témoignages et à éviter toute tentative simpliste de recherche de coupables dans un problème dont la configuration s'avère être trop complexe pour être causée uniquement par un élément identifiable.

Ainsi, du fait de l'effectif réduit de l'établissement et dans un souci de respect de la vie privée des personnes consultées, les pages qui suivent aborderont les faits de manière sommaire et feront abstraction de la majorité des observations et entretiens dont cette étape a fait l'objet. Nous éviterons ainsi toute possibilité de désanonymisation et de croisement des informations pouvant mener à l'identification des protagonistes.

En tout état de cause, les entretiens, les récoltes de données et les observations ne servent qu'à modéliser la structure des données et le jumeau numérique. Ils ne seront exploités que de manière généralisée, systématique, anonyme et statistique.

© salym.me

La documentation liée aux incidents

L’association ALEFPA prend très au sérieux la question des incidents sur les lieux de travail et a mis en place plusieurs actions et dispositifs à cet effet, à l’usage des différents établissements du groupe.

M. Raffalli, le directeur d’établissement, a mis en œuvre tous les moyens à sa disposition pour faciliter notre tâche de récolte d’informations. Celui-ci nous a donné accès à plusieurs milliers de pages liées aux incidents et au fonctionnement de l'établissement. Nous avons pu ainsi constater le travail remarquable de ce directeur depuis sa prise de fonction, en comparaison de certains de ses prédécesseurs.

Concernant les données d’incidents auxquelles nous avons eu accès, nous pouvons remarquer ce qui suit :

- Échanges de données non systématiques ou absents entre l'établissement et certains lieux de vie des usagers. Ceci pose un problème de profilage des incidents et une contrainte pour la détection des escalades d'incidents
- La non-dématérialisation des procédures de gestion d'incidents (fiches incidents, signalements…) engendre des problèmes d'uniformisation et de complétion des fiches malgré la norme ISO dont certains formulaires font l'objet
- L'absence d’automatisation de certaines tâches au sein des procédures (procureur, police, parents…) alourdit le travail des collaborateurs en charge des dossiers, et empêche de disposer de données à jour

© salym.me

Le rôle du directeur de l’établissement

Le directeur de l'établissement est très à l’écoute des employés comme des usagers. Il montre une capacité exceptionnelle à trouver le juste milieu en tant que manager, évitant ainsi les positions extrêmes autoritaires, ou à l’inverse, laxistes. Il est un élément moteur qui pousse ses employés à se former et à passer des certifications.

La vision qu’a M. Raffalli de sa fonction est totalement compatible avec nos valeurs, ce qui a été un élément positif et fructueux lors de nos échanges. Nous préconisons la formalisation de la valeur ajoutée du directeur, à toutes fins utiles, eu égard à l’impact que celle-ci a sur le personnel et les usagers, notamment dans le cadre du recrutement de son remplaçant, ou lors de la définition des objectifs à l’étape de planification du cycle. En effet, en accord avec le *criterium* des transformations cité plus haut, il est absolument critique de capitaliser sur cette valeur ajoutée pour maximiser la réussite de l’étape 4.

© salym.me

Les attentes du personnel de l'établissement

M. Raffalli nous avait préparés au fait que les employés seraient susceptibles de montrer une résistance et de se fermer à tout dialogue. Il semble qu'à la lumière des échanges que nous avons eus avec ceux-ci, l'historique de l'établissement participe à cette auto-préservation. Heureusement, nous avons été accueillis favorablement, certains employés allant même jusqu'à se confier à nous.

Paradoxalement, l'une des causes de l'anxiété du personnel semble être le départ prochain du directeur, qu'ils apprécient fortement et dans lequel ils placent une absolue confiance. Il s'agira donc pour l'association ALEFPA de choisir judicieusement le prochain directeur.

Nous avons eu l'opportunité de discuter avec des employés faisant partie de plusieurs corps de métiers car nous estimons que dans une organisation, tout élément est important et susceptible d'apporter une aide pertinente dans toute action de transformation.

Les éducateurs sont en demande d'outils de prédiction et plus globalement des solutions que nous avons prévues lors de l' étape 4, sans même en avoir eu connaissance (systématisation des modes opératoires, plan de carrière, gestion des émotions, analyse comportementale, formations simples, pragmatiques et actionnables…).

L'intervention ne fera en aucun cas l'objet de l'identification de personnes coupables, mais plutôt de l'investissement des compétences et de l'expérience de chacun dans la construction d'un plan de réussite commun, afin que tous participent à l'amélioration de leurs conditions de travail.

© salym.me

Observations

© salym.me

Observations liées à l'environnement

Les données montrent qu'il existe un point d'incidence dans les unités de vie, lequel constitue une faille exploitée par les usagers.

Une partie des incidents n'aurait probablement pas eu lieu si des transformations simples de l'environnement avaient été apportées.

Les locaux de l'établissement sont sujets à des dégradations qui facilitent le passage à l'action de dégradations supplémentaires.

Ainsi, un mur cassé par un usager en colère n'a pas été réparé, ce qui pose le risque que d'autres actes d'incivilité soient perpétrés par effet d'habituation à ce type de stimulus.

De plus, le bâtiment n'ayant pas été conçu originellement pour l'activité spécifique de l'hébergement social, celui-ci présente des risques autres que ceux qui ont été référencés lors de la phase 1.

Par exemple, les fenêtres et issues de secours n'ont pas été conçues pour le type d'activité de l'établissement et sont à l'origine d'un certain nombre d'incidents relativement graves.

De plus, dans un atelier, des briques décoratives non scellées sont placées dans la partie haute d'un mur et sont susceptibles de tomber par effets de vibration, possiblement sur un usager.

Certes, considéré individuellement ce type d'anomalie ne représente pas directement un facteur de risques psychosociaux. Cela dit, la somme des anomalies environnementales participe fondamentalement à ces derniers, comme nous le verrons dans la suite du document (étape 3).

© salym.me

La communication entre les usagers et le personnel

La barrière de la langue fragilise l'action des formateurs et des éducateurs. Nous avons pu constater les effets liés à la compréhension des instructions dans un certain nombre de situations.

- Manque de compréhension de certaines règles de la part des usagers : les documents remis lors de leur admission sont-ils clairement rédigés ou présentés et dans leur langue?
- Une situation relativement dangereuse s'est produite dans le centre de formation, au cours de laquelle un problème de compréhension lié à la terminologie d'un élément technique a créé une situation particulièrement accidentogène et anxiogène.
- Lors de certaines scènes de conflit, les éducateurs n'étaient pas en mesure de communiquer leurs instructions comme ils le souhaitaient, les empêchant ainsi d'engager les échanges nécessaires à la gestion de ces conflits.

© salym.me

Les compétences d'analyse et d'observation

Nous avons été témoins de plusieurs incidents qui présentaient le même schéma.

- Dans la cour de récréation, certains bénéficiaires intimidaient un de leurs camarades pendant une durée assez longue. Les éducateurs étaient présents mais n'ont pas vu la scène. Ceux-ci sont intervenus tardivement, lorsque les protagonistes en sont venus aux mains. Encore une fois, la barrière de la langue s'est avérée être une friction dans la gestion du conflit.

- Dans le réfectoire, nous avons pu expliquer en temps réel les prémices d'un conflit au Dr Ornella Plos, en lui décrivant des comportements et gestes qui avaient l'air anodins et qui sont passés inaperçus. En effet, l'un des usagers (avec qui nous avons pu échanger au cours de la journée et qui s'avère être un artiste brillant) avait pris l'habitude, comme un rituel, de taquiner ses camarades qui attendaient devant lui dans la file. Nous avions pu prédire le conflit qui s'est déroulé et qui a nécessité l'intervention d'un éducateur.

Lors de nos visites dans l'établissement, nous avons eu l'opportunité de pouvoir décrire en temps réel les éléments d'analyse des situations au Dr Plos. Celle-ci a très vite compris l'intérêt d'une montée en compétences en matière d'observation et d'analyse des comportements au bénéfice, non seulement des démarches de prévention des RPS (violences internes et externes), mais encore au bénéfice des personnels en contact avec les usagers.

© salym.me

Entretiens exploratoires

© salym.me

L’histoire de la MECS Paul Machy est une composante à prendre en considération dans la compréhension de la dégradation des conditions de travail, à laquelle le directeur actuel tente de remédier (immobilisme de l’ancienne direction, relations sociales tendues avec mouvements sociaux, déficit budgétaire, management autoritaire, etc.).

Comme il a été précisé plus haut, nous ne pouvons ici détailler l’ampleur de la situation sans risquer de donner des éléments d’identification. Nous nous contenterons donc de quelques exemples représentatifs.

Certains collaborateurs ont été victimes de violences externes. Nous avons également eu connaissance de conflits interpersonnels et de comportements non professionnels qui ont contribué à la dégradation des relations sociales au travail. Certains salariés se sont confiés à nous et semblent souffrir en silence et être proches de l'épuisement professionnel.

Au vu de la gravité de certains faits et du témoignage même de nos interlocuteurs, tout porte à croire qu’une démarche traditionnelle de prévention ne fonctionnera pas dans cet établissement et que les employés que nous avons interrogés n’y participeront pas de manière active.

© salym.me

Il existe une inadéquation évidente entre l'évolution de la population accueillie (et les problématiques nouvelles et plus complexes que cela pose), et les compétences actuelles des éducateurs et les modes opératoires avec lesquels ils seraient susceptibles de gérer les situations problématiques.

Nous avons ainsi eu l'occasion de mettre en situation certains collaborateurs en simulant une situation de conflit. L'un des éducateurs a fait montre d'une charge émotionnelle outre mesure alors même qu'il s'agissait d'un jeu de rôle. L'éducateur s'est ensuite confié sur la raison de cet état. Se pose donc la question de l'accompagnement psychologique du personnel.

Nous avons pu donner des conseils de manière informelle dans la gestion des émotions et de ce type de conflit, mais l'étape 4 fera l'objet d'actions de formations réalistes, nos interlocuteurs nous ayant exprimé leur lassitude des formations traditionnelles auxquelles ils ont participé.

Nous avons également constaté l'impact du manque de reconnaissance financière de leur travail sur leur estime d'eux-mêmes et leur engagement. Cette situation n'est pas l'exclusivité de l' établissement et semble impacter les personnels d'autres établissements que nous avons interrogés.

© salym.me

Conclusion

© salym.me

L'étape d'exploration et d'acculturation a permis de mettre en évidence un certain nombre de problèmes qui apparaissent à toutes les étapes des démarches de prévention des risques psychosociaux.

Nos échanges avec les professionnels médicaux et en charge de la QVCT nous ont confirmé cette situation et ont partagé des éléments dont nous n'avions pas eu connaissance à travers la littérature scientifique. Notre collège d'experts nous a aidés à mieux appréhender le sujet en partageant leur expérience dans des cadres différents de celui de la MECS. En effet, il ne s'agira pas ici de chercher des solutions spécifiques à ce type d'établissement pour ne pas restreindre l'étendue des solutions possibles.

L'étape 1 qui vient de s'achever nous a permis de mieux appréhender la situation au sein de la MECS et de définir de premières hypothèses de reformulation de la problématique. En effet, il est important de comprendre que la problématique énoncée par les donneurs d'ordre était fortement susceptible d'être redéfinie à l'issue de cette étape.

Cette première étape de l'expérimentation a soulevé des questions sur les limites inhérentes aux démarches de prévention des risques psychosociaux, sur les contraintes qu'elles imposent, sur l'incertitude quant à leurs effets et sur la pertinence des outils disponibles à l'usage des diagnostiqueurs et des entreprises. La surcharge qu'elles engendrent et leur risque élevé de ne pas aboutir (surtout dans le cadre de l'établissement qui nous concerne) sont des éléments clés dans la reformulation de la problématique.

© salym.me

En effet, les obstacles rencontrés à chaque étape des démarches de prévention peuvent entraîner l'échec de celles-ci. Il convient donc de développer des outils complémentaires afin que le processus de transformation de l'établissement puisse s'effectuer avec un minimum de frictions, et dans lequel pourront s'inscrire les différentes étapes d'une démarche de prévention réussie.

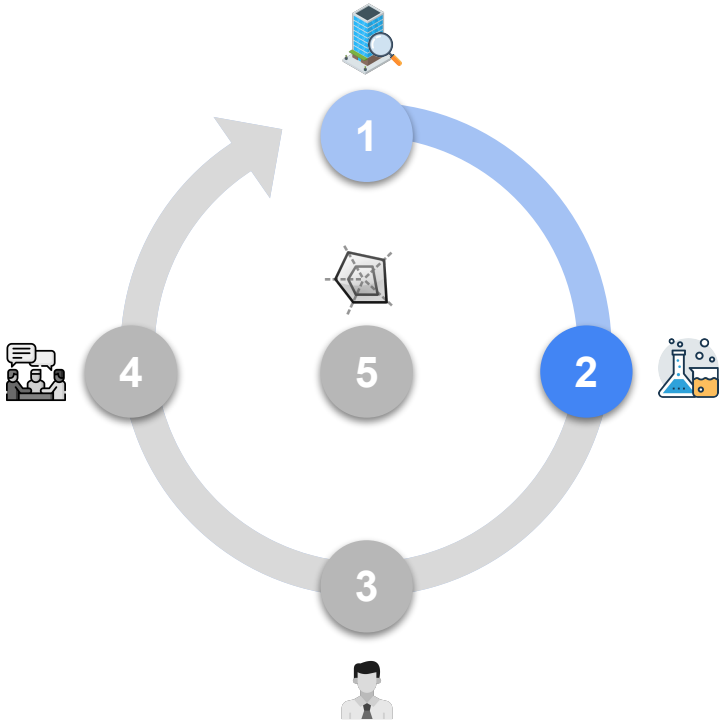
Dans tous les cas, la problématique de l'expérimentation fera l'objet d'une définition définitive à l'étape 3, à la lumière de l'analyse des schémas qui apparaîtront à l'issue des simulations qui seront effectuées dans le jumeau numérique. Il apparaît que la rigidité des définitions lors des démarches de prévention est l'une des causes majeures de leur échec, en plus de la non-exhaustivité du crible du diagnostic, du manque de pertinence des solutions choisies et de l'absence des éléments de mesure.

Nous espérons que cette expérimentation participera à la création d'une trame de réflexion méthodologique en mettant en lumière l'importance de la création d'outils et de méthodes non rigides, capables de prendre en compte les différentes dimensions de la réalité, d'en rendre compte et de s'y adapter.

© salym.me

Étape 2
Jumeau numérique, données et analyse

© salym.me



La seconde étape aura pour finalité d'examiner de manière globale l'établissement dans son écosystème.

Le recours à un jumeau numérique permettra de bénéficier de représentations plus réalistes des individus (notamment par la prise en compte de leurs comportements), de tester des hypothèses, de détecter des schémas problématiques et d'assister la prise de décision pour définir et planifier les actions de transformation à l'étape 3.

© salym.me

Une partie des données a déjà été récoltée lors de l’étape 1. Ces données aideront à l’ élaboration de questionnaires adaptés et à concevoir le schéma de données qui alimentera le jumeau numérique.

Les données d’incidence nous ont également permis de délimiter les zones démilitarisées et celles de l’écosystème et de définir un certain nombre de contraintes.

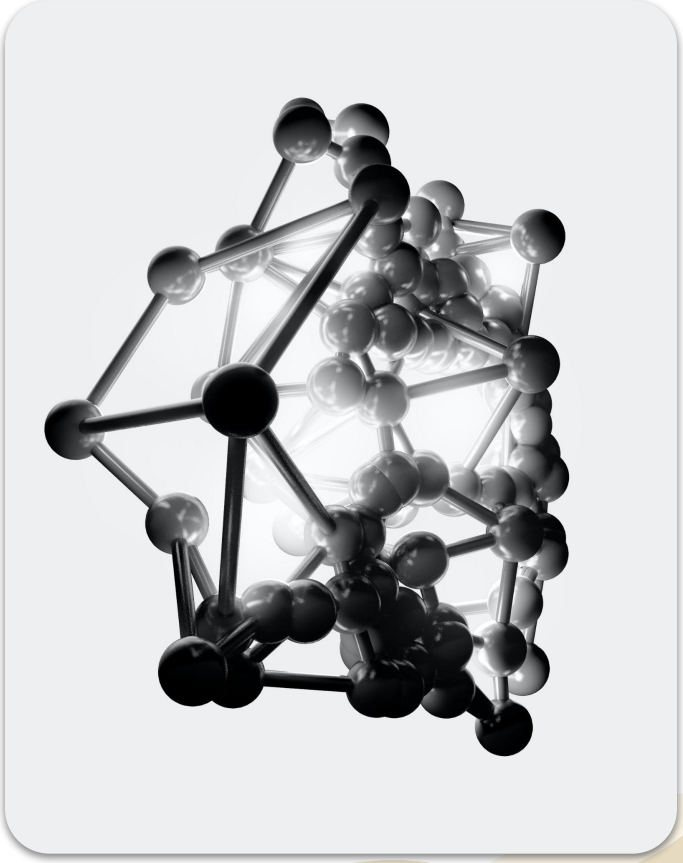
Ces contraintes maximisent la précision du champ d’observation et restreignent la portée des modèles en fonction du cadre législatif et du profil des usagers, ce, afin de garantir la vie privée des personnes et l'impossibilité de désanonymiser les données.

En plus de former la base de la réflexion à l'étape 3 et d'orienter le choix des actions de transformation, les schémas auront l’avantage d’ être transposés à d’autres établissements et à d'autres environnements.

© salym.me

A. Récolte des données

1. Création du corpus documentaire (recherche, compilation et normalisation)
2. Élaboration des questionnaires adaptés, intégration dans l'outil de sondage et entretiens
3. Modélisation de la structure de données et création du jeu de données
4. Création des bases de données (modélisation, conception, développement) et intégration du dataset
5. Tests (+ création du test set et des *use cases*) et validation (technique et métier)



© salym.me

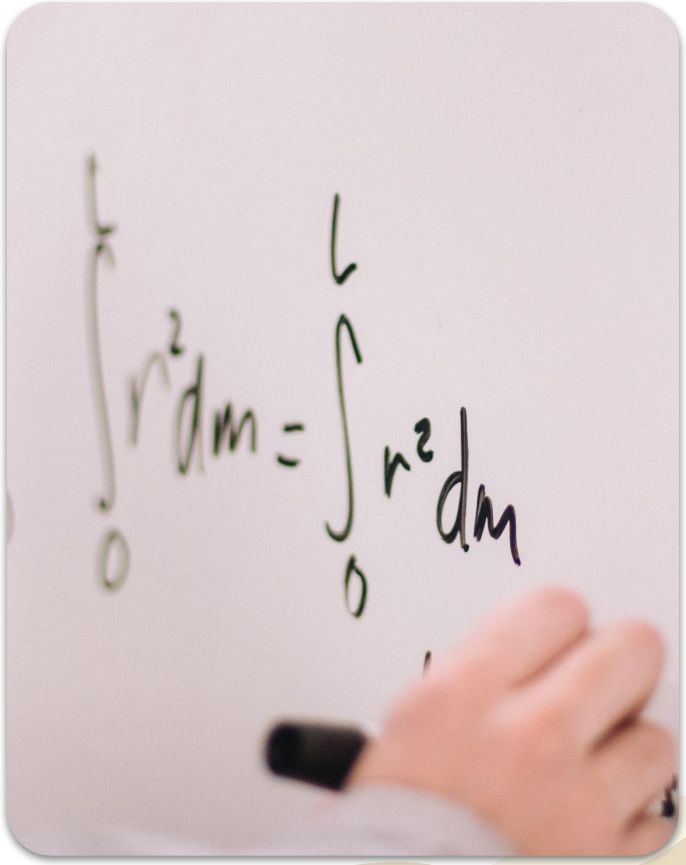
B. Modélisation et création du jumeau numérique

1. Sélection et Modélisation définitive des objets choisis : processus, procédures, modes opératoires et agents (établissement, écosystème direct, zone démilitarisée (DMZ))
2. Adaptation et intégration des modèles propriétaires
3. Intégration des bases de données
4. Conception, développement et intégration des serveurs
5. Tests (+ création du test set et des *use cases*) et validation (technique et métier)

© salym.me

C. Analyse

1. Développement et adaptation des algorithmes
2. Apprentissage et Fine Tuning des modèles d'IA
3. Modélisation, conception et développement des *use cases* de scénarios et des indicateurs
4. Implémentation, développement et intégration des lambdas
5. Adaptation et intégration des modèles propriétaires
6. Identification des schémas problématiques
7. Complétion des schémas : augmentation du corpus (si de nouvelles récoltes d'informations sont nécessaires)
8. Extraction des schémas, croisements, classification et commentaires



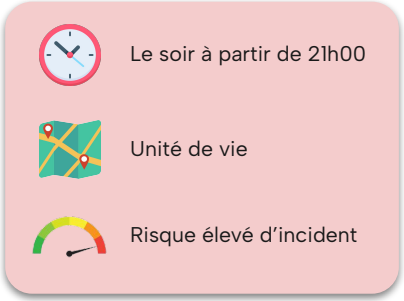
© salym.me

En prenant l’exemple des données spatio-temporelles liées aux incidents, nous avons pu constater qu’il existe des contextes prompts à l'émergence de comportements problématiques de la part des usagers.

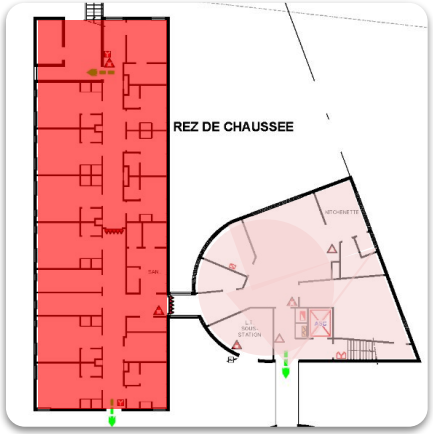
Cependant, ces schémas sont incomplets et ne suffisent pas à identifier les causes sous-jacentes, ni à déterminer la nature des mesures correctives à appliquer.

L'augmentation des schémas et la mise en évidence de facteurs de causalité systémique seront réalisées grâce à l'analyse des données interconnectées dans le jumeau numérique, après projection de nos modèles propriétaires.

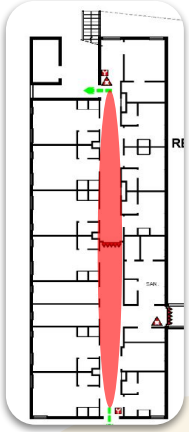
Les cartes thermiques et contextes représentés à droite seront susceptibles d'être intégrés à des schémas plus complexes dont les liens de causalité serviront à alimenter les systèmes d’alerte, de prédiction, ou encore les études de cas des contenus de micro-formations.



Contexte



Zones d’incidence élevée

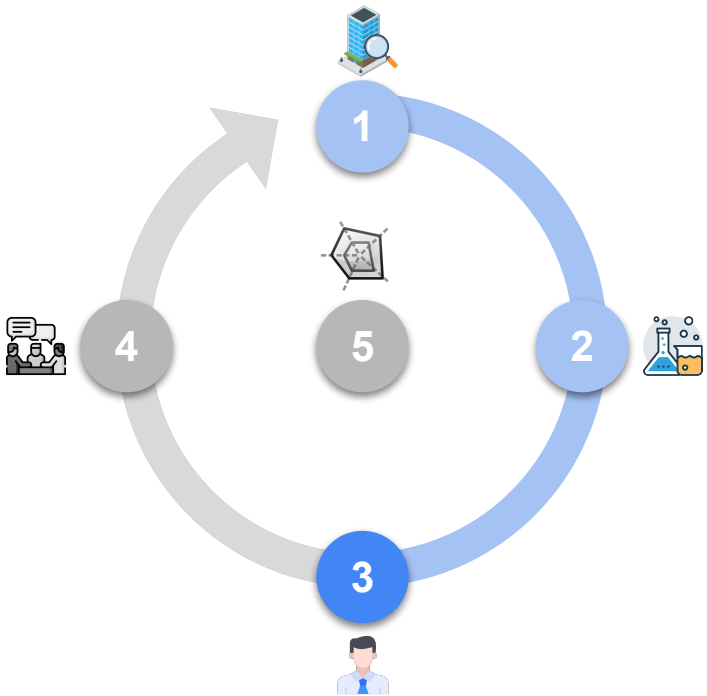


Altercations

© salym.me

Étape 3
Analyse, planification et développement des moyens techniques

© salym.me



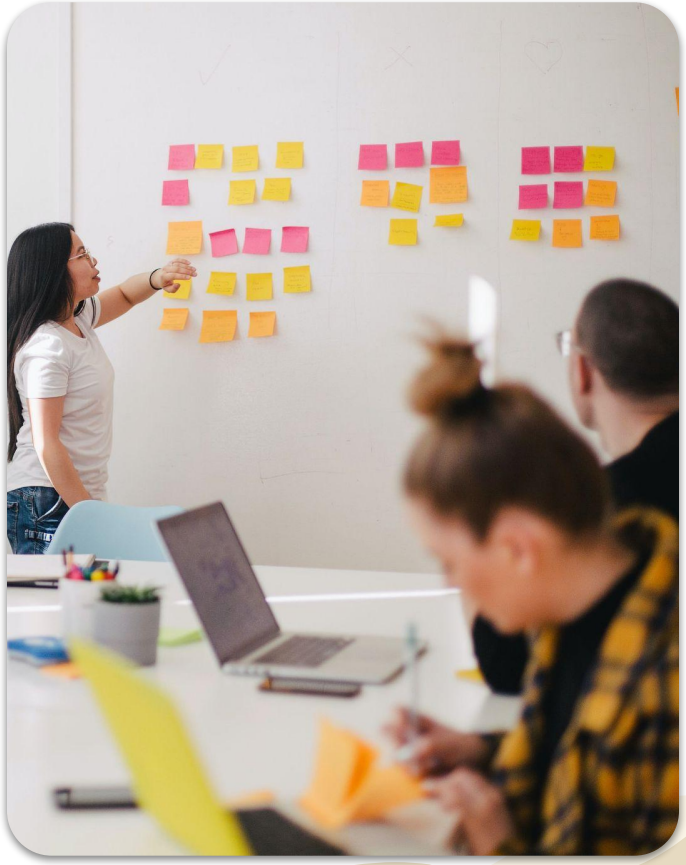
Principal point faible des démarches de prévention des RPS, le passage du diagnostic au plan d'action sera facilité par les schémas qui auront été mis en évidence lors de l'étape précédente.

La granularité des relations de causalité va permettre d'aider les acteurs dans le choix stratégique et pragmatique des actions de transformation, qui seront, de surcroît, évaluées en continu.

© salym.me

Fonctions principales de cette étape :

1. Les schémas qui présentent des anomalies feront l'objet de discussions et de débats afin d'émettre les premières hypothèses (validation, causes, mesures historiques…)
2. Définition des hypothèses, validation des scénarios, tests de validation au moyen de simulations si nécessaire
3. Définition des objectifs, des solutions, des contraintes et des ressources à allouer pour la remédiation de chaque schéma
4. Décomposition des transformations, priorisation et planification opérationnelle
5. Préparation de la mise en œuvre des actions (environnement, logistique, documentation…)
6. Création des contenus de formation et déploiement dans le système d'e-learning accéléré
7. Développement des applications (déploiement du jumeau numérique, application collaborateurs, application de pilotage et de suivi)



© salym.me

La prise en compte des interactions interpersonnelles permet de mieux comprendre les incidents qui surviennent dans l'établissement, leur *modus operandi*, leurs liens réciproques (par exemple lors d'escalades), et leur contexte spatio-temporel (dont dépendent les prédictions).

L'émergence de schémas clairement identifiés et potentiellement la mise en évidence des causes sous-jacentes génératrices de ces schémas (ou altérant ces derniers), vont permettre, lors de cette étape 3, d'éclairer les dirigeants de la MECS, ainsi que toutes les parties prenantes, sur l'angle d'approche le plus optimal par lequel l'étape de transformation sera abordée et planifiée.

Cette étape fera l'objet d'un recensement des contraintes (économiques, matérielles, physiques, organisationnelles…) qui conditionneront la mise en œuvre opérationnelle des actions.

Comme nous l'avons précisé plus haut dans ce document, la décomposition des transformations par nos algorithmes sera pensée de manière à ce que ces dernières s'effectuent optimales et idéalement à iso-coût, à iso-énergie et à iso-ressources. Concernant les actions elles-mêmes, elles se feront systématiquement en accord avec l'état de l'art, à la lumière de la littérature scientifique et selon le *criterium* que nous avons défini.

© salym.me

Le pilotage se fera au moyen d'une application qui sera développée spécialement dans le cadre de ce projet et qui intégrera les données issues du jumeau numérique, et ultimement, de l'établissement. Le suivi sera facilité par la présence d'un tableau de bord contenant les indicateurs de performance (KPIs) qui auront été définis à l'issue de cette étape.

Les transformations seront, quant à elles, orchestrées au moyen d'une application à destination des collaborateurs, à travers laquelle ceux-ci pourront accéder, entre autres, aux contenus de micro-formations et à l'intégralité des procédures dématérialisées. L'application émettra également des notifications d'alerte et facilitera les échanges et la communication.

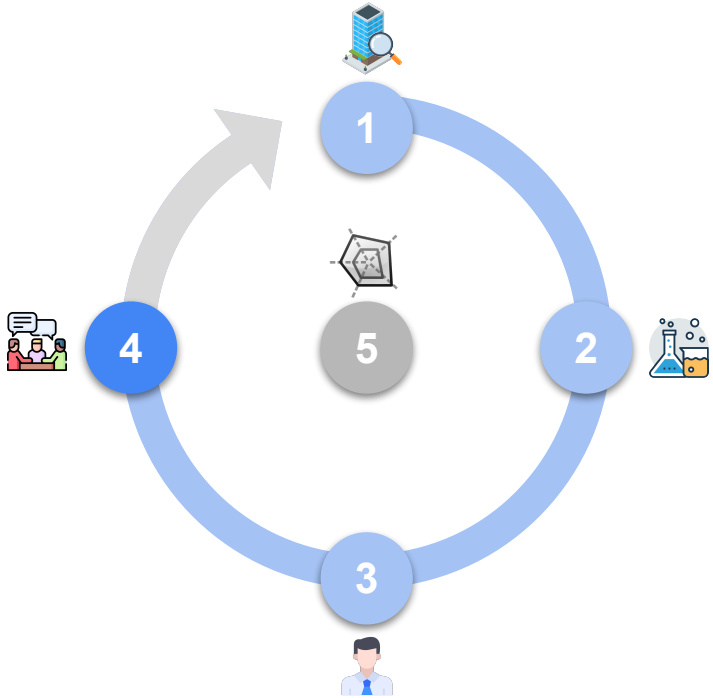
L'intégralité des données générées et transitant par la plateforme et ses applications devra impérativement être traitée dans le respect du cadre légal français et européen. Un comité devra être créé afin de garantir le respect de l'observation de ce cadre.

© salym.me

Étape 4

Mise en oeuvre des transformations opérationnelles

© salym.me



Les actions de transformation seront définies selon un *criterium* Qualité et mises en œuvre de manière à ce qu'elles présentent le moins de contraintes possible, non seulement pour les employés et les usagers, mais également pour l'organisme et son écosystème.

© salym.me

Même si les actions de transformation ont pour finalité la réduction des risques psychosociaux dans l'établissement, elles contribueront très probablement aussi à la réduction des risques professionnels et, plus largement, à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), et ce, par effet de seuil causé par l'interconnectivité des paramètres dans le jumeau numérique.

Parce que les actions de transformation découlent de l'espace multidimensionnel qu'est le jumeau numérique, leur nature pourra varier et être principalement liée (sans toutefois s'y limiter) :

- au management
- à l'organisation
- aux méthodes de travail
- aux moyens techniques
- à l'accompagnement des employés (formation, alertes, échanges…)
- à l'environnement (voir exemple page suivante)

De plus, lors du passage opérationnel au plan d'action, la fluidité et la recherche d'homéostasie et/ou de pareto-optimalité (si des changements sont nécessaires) sont réalisées de préférence au moyen de "micro-transformations" qui se veulent atomiques, peu coûteuses et qui favorisent l'engagement des différents acteurs.

L'ensemble des procédures et des contenus de formation ludiques et courts sera disponible à travers l'application mobile qui sera développée pour les besoins spécifiques de l'expérimentation.

Enfin, un tableau de bord de suivi et de reporting contenant des indicateurs de performance sera disponible dans l'application de pilotage. Celui-ci sera alimenté en continu par les données du jumeau numérique.

© salym.me

Un exemple de transformation de l’environnement

© salym.me

La Carsat Hauts-de-France a défini des mesures environnementales pour la phase 1 du projet, notamment pour améliorer les espaces d'apprentissage et de travail (normes, conformité, ateliers, etc.).

Ces espaces influencent la qualité des interactions entre les usagers et les salariés de la MECS. Il faut donc les concevoir, les aménager et les adapter aux besoins et activités des usagers.

La manière avec laquelle les usagers utilisent et s'approprient les espaces est un critère de protection, autour duquel il est impératif d'orienter une partie des mesures de prévention.

La littérature tend d'ailleurs à démontrer que, dans ces conditions, les usagers deviennent alors acteurs de l'amélioration du niveau de qualité de vie au sein de leur environnement.

L'INRS (ED 6201) indique également que ces espaces peuvent aggraver les tensions s'ils ne sont pas aménagés correctement :

"S'il est abusif de considérer que leurs aménagements soient à eux seuls générateurs de violence, en revanche ils peuvent exacerber les tensions naissantes."

La mise en conformité, la propreté, le sentiment de sécurité, le respect des normes de conception, l'impact de ces normes dans l'ambiance physique de travail (éclairage, son, température, etc.) et la qualité des équipements génèrent des effets ponctuels et durables sur les comportements des usagers.

Travailler dans un environnement sain est un facteur de reconnaissance sociale et de valorisation pour les usagers.

C'est pourquoi, il est impératif de prendre en compte les anomalies présentes dans l'environnement, telles que les failles de sécurité auxquelles sont sujettes les sorties de secours et les fenêtres et qui sont exploitées lors d'un certain nombre d'incidents graves au sein de l' établissement.

© salym.me

Un exemple de transformation par la formation

© salym.me

L’exploitation de ces schémas couplés aux remontées des professionnels permettra de créer des contenus de micro-formations à destination des personnels. Ces contenus pédagogiques sont de fait plus réalistes et plus pertinents que ceux des formations génériques qui ont fait l’objet de critiques de la part des professionnels eux-mêmes lors de l’étape 1.

En effet, les schémas ainsi identifiés pourront par exemple plus facilement faire l’objet d’études de cas lors des formations continues (à travers l'application ou par toute autre modalité) eu égard au profil professionnel des employés.

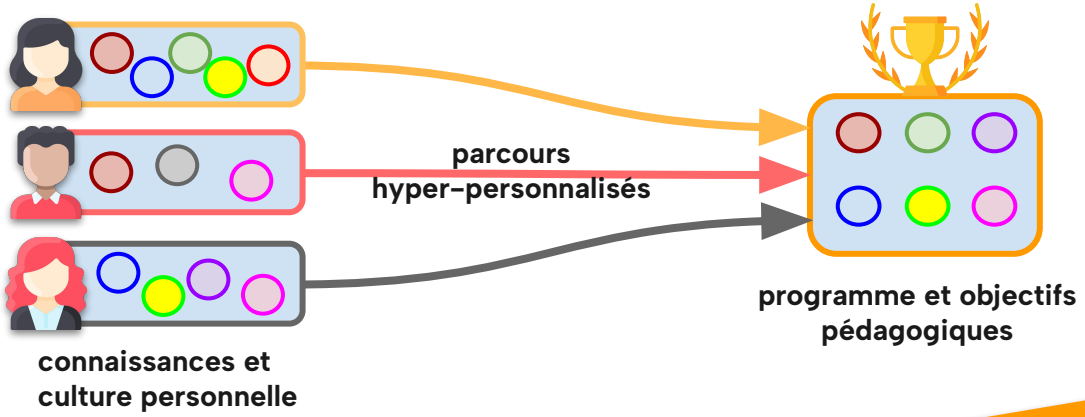
Ces études de cas augmentées par les indicateurs et les simulations seront plus facilement intégrées dans les micro-formations d'autant qu'elles sont familières, intelligibles et actionnables pour les apprenants.

Notre plateforme d’e-learning adaptatif accéléré pourra par exemple être mise à disposition des professionnels ainsi que des usagers dans le but de briser la barrière de la langue de manière ludique et engageante, notamment pour construire un socle commun visant à réduire certains facteurs de risques liés à la sécurité et à la communication (terminologie spécifique à la vie de l’établissement et dans le CFA).

© salym.me

Formation adaptative hyper-personnalisée

Le module d'e-learning augmenté ne craint pas les profils hétérogènes et propose des parcours d'apprentissage personnalisés en créant des contenus et des expériences d'apprentissage personnalisés, amusants, motivants et engageants, alimentés par les données du jumeau numérique augmenté par nos modèles comportementaux.



Les parcours sont évalués selon le bagage de l'apprenant (niveau de performance, affinités, degré de maîtrise, handicaps, culture personnelle…).

Les tâches sont générées en respectant la charge cognitive et par des mesures indirectes de l' état émotionnel de l'apprenant.

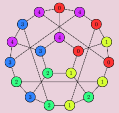
Nobody Left Behind

© salym.me

Un apprentissage intelligent

Les formations et méthodes traditionnelles en ligne ou en présentiel

Niveau intermédiaire



Niveau avancé

Dans un parcours standard, il est difficile de prendre conscience des liens inter-notionnels. **L'autonomie nécessite beaucoup d'expérience et d'accompagnement.**

Le module d'e-learning augmenté par le jumeau numérique

Eureka!

Niveau intermédiaire

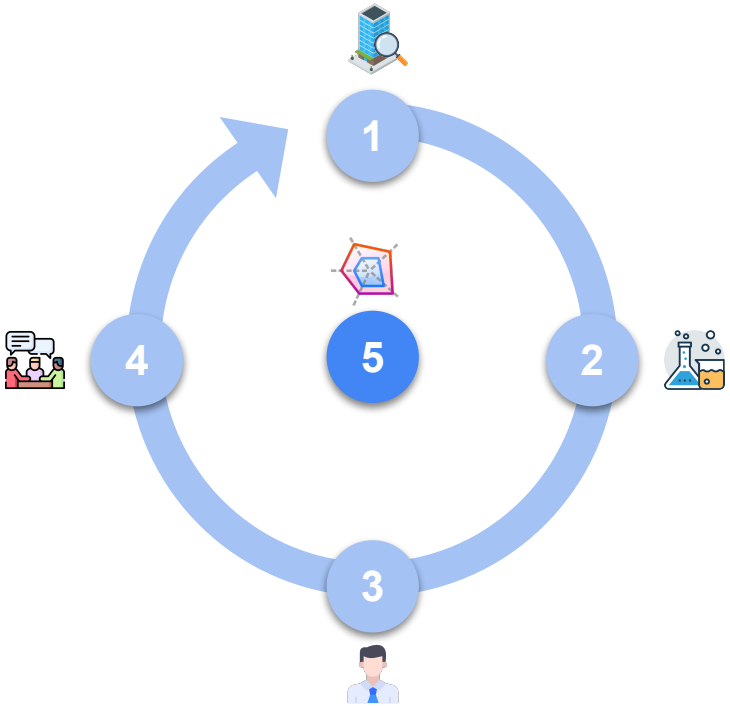
Niveau avancé

Le module d'e-learning augmenté sait créer des *"moments Eureka"* en délivrant les connaissances interconnectées, logiques et évidentes quel que soit le niveau de complexité de l'information. **Traiter les connaissances nouvelles se fait naturellement.**

© salym.me

Étape 5
Suivi et Conservation de l'alignement

© salym.me



À partir de l’étape 4, le jumeau numérique offre un certain nombre d'avantages et de services visant à conserver l’alignement avec les objectifs :

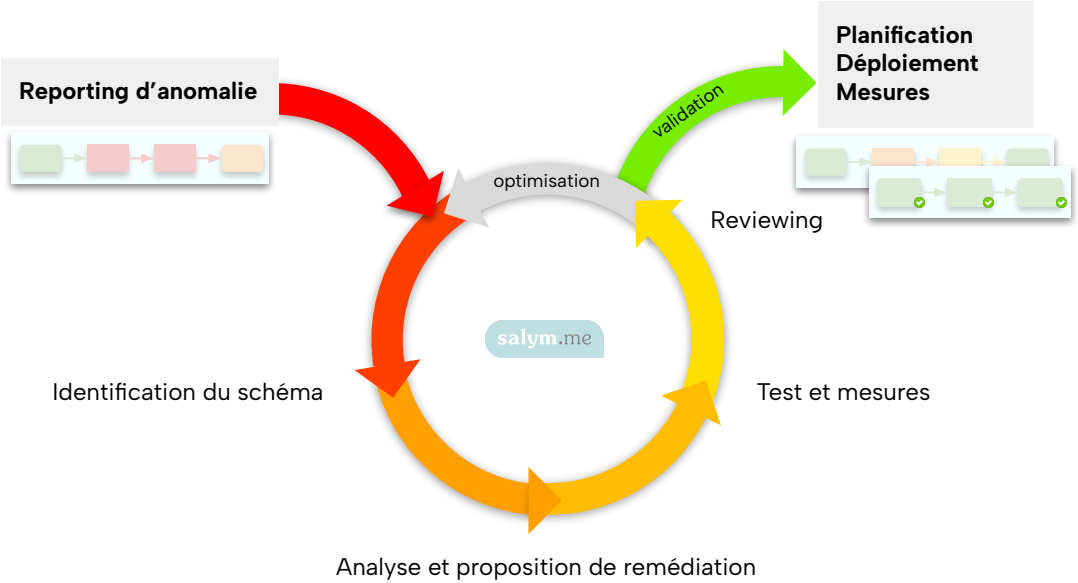
- suivi : tableau de bord et reporting
- aide à la prise de décision fondée sur la preuve et les données
- alertes et analyse prédictive
- gestion proactive des risques
- amélioration, ajustements et optimisation continus des ressources, des processus et des procédures
- simulations de scénarios
- RH : aide au recrutement et à l'employabilité
- **collaboration externe : extension et intégration d'autres établissements du groupe ou de partenaires de l'écosystème**

© salym.me

Tout comme le déplacement d'une pièce d'échecs a pour effet d'affaiblir les cases que celle-ci protégeait, les modifications apportées par les transformations peuvent avoir pour effet de favoriser l'apparition de nouvelles vulnérabilités à certains aléas qui devront être évaluées et maîtrisées par le jumeau numérique. De plus, à un contexte d'incertitude grandissante s'ajoute la forte probabilité de l'émergence d'enjeux nouveaux.

Puisque le jumeau numérique considère le cycle comme un processus Qualité intégré à l'ensemble des processus de l'établissement, le cycle est sujet à des optimisations et des adaptations, en cohérence avec la recherche de flexibilité et d'efficacité dans une dynamique d'amélioration continue et d'alignement constant avec les objectifs.

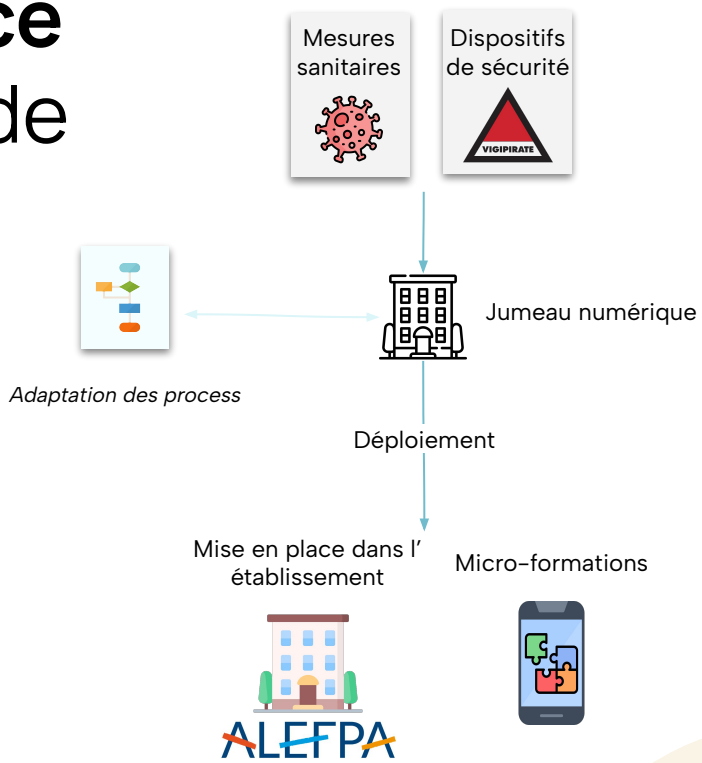
Après la première itération, le cycle se simplifie et devient progressivement plus transparent, notamment grâce à l'automatisation de tâches et à l'apprentissage automatique (IA).



© salym.me

Exemple de mise en place dynamique de mesures de gestion de crise

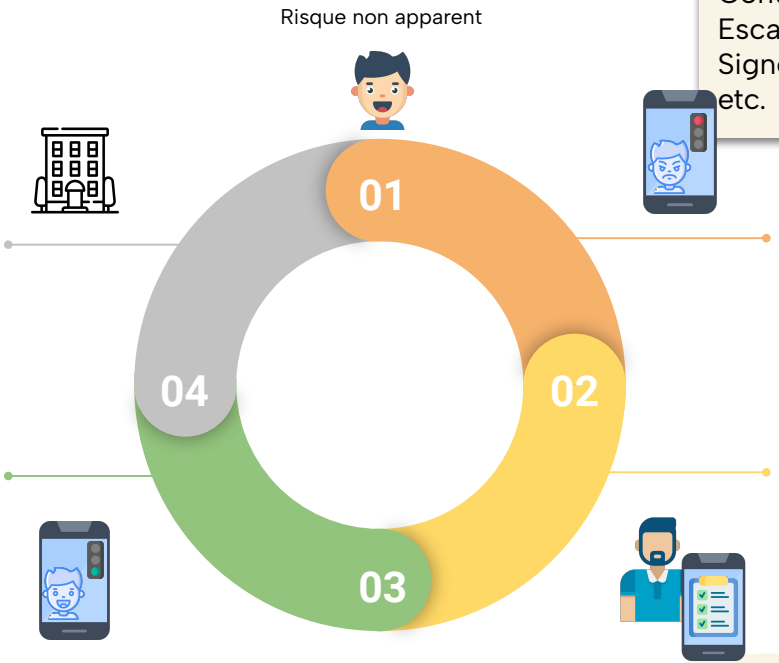
Le jumeau numérique peut être utilisé pour piloter le déploiement de procédures d'urgence (pandémies ou plans Vigipirate).



© salym.me

Exemple de prédiction d’incident
comme mesure prophylactique

Contexte à risque
Escalade en cours
Signes avant-coureurs
etc.



Prédiction possible d’incident
(alerte et information)

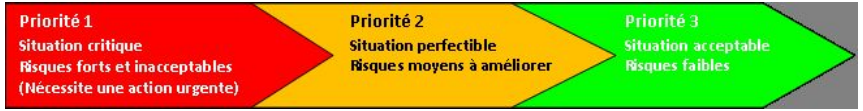
Mesures correctives prophylactiques
(activation d'une procédure adaptée)

Ajustement des données
(désactivation des signaux d’alerte)

Mise à jour du jumeau numérique
(apprentissage et optimisation)

© salym.me

La cotation des risques de l'ALEFPA



Echelle de gravité

1. Nulle ou minime : conséquences mineures sans préjudice, passe inaperçu, professionnels non gênés
2. Mineure : gêne légère
3. Significative : incident avec impact modéré. Insatisfaction, atteinte corporelle non vitale, désorganisation modérée
4. Critique : conséquences graves, impact fort, atteinte corporelle non vitale mais grave, désorganisation forte
5. Catastrophique : conséquences très graves, risque vital, impact irrémédiable

Echelle de fréquence / de vraisemblance

1. Improbable
2. Rare
3. Fréquence moyenne, occasionnel
4. Possible, probable, fréquent
5. Certain, fréquence très forte

Niveau de maîtrise

1. On sait faire face, maitrise totale (plan d'action, exercices, formations, veille, contrôle, amélioration continue)
2. On a tout prévu (plan d'action)
3. On a organisé (organisation en place, sans évaluation)
4. On est en alerte (quelques actions)
5. On découvre le risque (aucune action en place, actions inefficaces)

Source : ALEFPA

© salym.me

Conclusion

© salym.me

Nous remercions M. Madika, Directeur Général de la Carsat Hauts-de-France ainsi que M. Raffalli, Directeur de la MECS Paul Machy de Gravelines de nous avoir invités dans ce projet ambitieux et humaniste.

Cette expérimentation est l'opportunité d'apporter au corpus de la prévention des risques psychosociaux une nouvelle approche que, espérons-le, s'approprieront les professionnels et les chercheurs afin de l'exploiter, de la critiquer et de participer à son amélioration.

À travers cette expérimentation, nous souhaitons mettre à disposition de tous des outils complémentaires qui permettent de résoudre certains problèmes inhérents aux démarches de prévention, et apporter notre contribution dans la lutte contre les RPS dans le but ultime d'améliorer les conditions de vie au travail.

Nous remercions également toutes les personnes, institutions et entreprises qui nous ont apporté leur soutien et leur contribution lors de l'étape qui vient de s'achever et qui a été pilotée de manière remarquable par le Dr Ornella Plos et Alain Reffas.

© salym.me

IV. Annexes

© salym.me

Fonctions des structures sociales et médico-sociales

Source IGAS

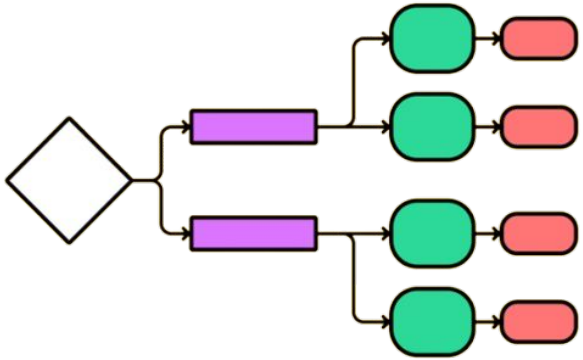
© salym.me

Recensement des processus

L'IGAS a recensé les processus mis en œuvre par des structures de type MECS en les déclinant à partir de quatre fonctions principales :

- gouvernance
- fonctions support
- prise en charge
- relations avec l'extérieur

Les tableaux ci-après présentent la carte des fonctions relative aux processus concernés par des établissements de type MECS et à adapter selon les spécificités.



© salym.me

1. Gouvernance

Les process de gouvernance de la structure permettent la gestion :

- de la situation administrative
- des circuits d'informations avec les autorités
- de l'évolution des missions et du fonctionnement de la structure
- du pilotage et des instances
- de l'organisation du travail (en équipe, etc.) et de la conduite du dialogue social
- de la communication interne auprès des personnes accueillies, de leur entourage ou du personnel
- de la communication externe promouvant les activités de l'établissement ou permettant de gérer un événement indésirable ou une crise
- de la politique qualité
- des risques et de la politique de prévention

© salym.me

1.1. Conformité aux conditions de l'autorisation ou de la déclaration	1.2. Management et stratégie	1.3. Animation et fonctionnement des instances	1.4. Gestion de la qualité	1.5. Gestion des risques, des crises et des évènements indésirables
1.1.1. Régime juridique	1.2.1. Fonctionnement global, projet d'établissement ou de service, règlement de fonctionnement	1.3.1. Conseil d'administration et assemblée générale	1.4.1. Démarche d'amélioration de la qualité	1.5.1. Politique de prévention et de gestion des risques
1.1.2. Missions	1.2.2. Pilotage, règlement intérieur, délégation de pouvoirs	1.3.2. Comité technique d' établissement (étab. publics)	1.4.2. Évaluations internes, certification, évaluations externes	1.5.2. Évènements indésirables, réclamations, signalements
1.1.3. Personnes accueillies	1.2.3. Communication interne et externe	1.3.3. Conseil de la vie sociale ou autres formes de participation	1.4.3. Politique de promotion de la bientraitance	
		1.3.4. Comité Social Economique		

© salym.me

2. Fonctions support

Les process liés aux fonctions support permettent :

- la gestion des ressources humaines
- la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
- la mise en œuvre des démarches d'échanges de pratiques professionnelles et de questionnement éthique
- la gestion de l'organisation du travail : adéquation de l'affectation des personnels (plannings, remplacements…) et de la charge de travail
- la gestion budgétaire
- la gestion de l'information
- la gestion de l'adéquation des bâtiments aux besoins et au nombre de personnes accueillies (organisation des espaces intérieurs et extérieurs, des déplacements verticaux et horizontaux, signalétique…)
- la gestion de l'adéquation des matériels nécessaires aux besoins des activités de l' établissement (matériels informatique et de télécommunication, véhicules…)
- la gestion de la sécurité

© salym.me

2.1. Gestion des ressources humaines	2.2. Gestions budgétaire et financière	2.3. Gestion d'informations	2.4. Bâtiments, espaces extérieurs, équipements	2.5. Sécurités
2.1.1. Personnels, qualifications	2.2.1. Organisation des responsabilités	2.3.1. Statistiques et rapports, rapport annuel d'activité	2.4.1. Bâtiments et espaces extérieurs	2.5.1. Sécurité incendie
2.1.2. Formation, accompagnement à la mobilité et à la promotion, soutien des professionnels	2.2.2. Gestion budgétaire	2.3.2. Registres	2.4.2. Accessibilité	2.5.2. Sécurités sanitaires
2.1.3. Pratiques professionnelles, éthique, conditions de travail	2.2.3. Gestion financière	2.3.3. Systèmes d'information, NTIC	2.4.3. Équipements et matériels	2.5.3. Sécurité des lieux et des équipements
2.1.4. Affectation des personnels	2.2.4. Frais de siège et frais des administrateurs	2.3.4. Dossiers des personnes prises en charge	2.4.4. Prestations internes et externes	2.5.4. Sécurité des personnes

© salym.me

3. Prise en charge

Les process liés à la prise en charge permettent :

- la gestion de l'organisation de la prise en charge, de l'admission à la sortie
- la gestion de l'adéquation entre les prestations offertes et les besoins
- la gestion de la coordination entre les professionnels (internes ou externes) et les échanges d'informations pertinentes pour la personne accueillie
- la gestion du respect des droits des personnes
- la gestion des activités liées la vie sociale et relationnelle
- la gestion des activités liées à la vie quotidienne et à l'hébergement
- la gestion des activités liées à l'accompagnement éducatif, professionnel et d'insertion sociale
- la gestion des soins

© salym.me

3.1. Organisation de la prise en charge de l'admission à la sortie	3.2. Respect des droits des personnes	3.3. Vie sociale et relationnelle	3.4. Vie quotidienne, hébergement	3.5. Champ de l'éducation
3.1.1. Admission	3.2.1. Famille, proches	3.3.1. Vie affective	3.4.1. Espace individuel	3.5.1. Personnels affectés à l'éducation ou à la réadaptation des personnes prises en charge
3.1.2. Séjour, contrat de séjour ou document individuel de prise en charge, livret d'accueil	3.2.2. Respect des droits et de la dignité de la personne	3.3.2. Activités d'animation	3.4.2. Espaces collectifs	3.5.2. Organisation des activités éducatives ou d'enseignement
3.1.3. Modalités d'accompagnement, projet d'accueil et d'accompagnement	3.2.3. Liberté d'aller et venir	3.3.3. Bénévoles	3.4.3. Alimentation, repas	3.5.3. Développement des potentiels des personnes
3.1.4. Coordination des professionnels pour la prise en charge interne ou externe	3.2.4. Protection des biens et des ressources des personnes	3.3.4. Vie sociale collective	3.4.4. Habillement, toilettes, changement du linge	3.5.4. Modalités d'intégration préscolaire, scolaire et universitaire

© salym.me

3.6. Champ professionnel	3.7. Champ de l'insertion sociale	3.8. Soins
3.6.1. Personnels affectés à l'insertion professionnelle	3.7.1. Personnels affectés à l'accompagnement social	3.8.1. Personnels affectés aux soins
3.6.2. Organisation des activités professionnelles	3.7.2. Organisation du projet d'insertion sociale	3.8.2. Organisation et dispensation des soins
3.6.3. Insertion professionnelle	3.7.3. Insertion sociale	3.8.3. Locaux de soins, matériels et installations techniques
3.6.4. Formation générale et professionnelle	3.7.4. Contribution aux frais d'hébergement et d'entretien	3.8.4. Projet de soins individuel – Partage des informations médicales

© salym.me

4. Relations avec l’extérieur

Les process liés aux relations avec l'extérieur permettent :

- la gestion de l'environnement
- la gestion des coordinations avec les autres acteurs
- la gestion des partenariats

© salym.me

4.1. Environnements	4.2. Coordination avec les autres acteurs	4.3. Partenariats institutionnels
4.1.1. Environnement naturel	4.2.1. Partenaires du secteur sanitaire	4.3.1. Administrations
4.1.2. Services collectifs	4.2.2. Partenaires du secteur social et médicosocial	4.3.2. Collectivités territoriales
4.1.3. Environnement économique	4.2.3. Structures d'orientation	4.3.3. Entreprises
4.1.4. Environnement sociodémographique	4.2.4. Communauté sociale	4.3.4. Associations

© salym.me

Merci.

Les informations présentes dans ce document sont confidentielles et soumises au droit d'auteur.

Pour toute information complémentaire,
ou si des erreurs se sont glissées dans ce document, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse **info @ salym.me**

© salym.me